

JOSÉ PABLO MARTÍN

# La construcción de una aventura

Conversaciones con los rectores  
R. Domecq, J. L. Coraggio y S. Feldman



Universidad Nacional  
de General Sarmiento **2013**

Vigésimo aniversario de la creación de la Universidad y  
bicentenario de la Asamblea del año XIII



LA CONSTRUCCIÓN DE UNA AVENTURA.  
CONVERSACIONES CON LOS RECTORES ROBERTO DOMECCO,  
JOSÉ LUIS CORAGGIO Y SILVIO FELDMAN



JOSÉ PABLO MARTÍN

**La construcción de una aventura.  
Conversaciones con los rectores  
Roberto Domecq, José Luis Coraggio  
y Silvio Feldman**

*Colección 20 AÑOS*

Universidad Nacional  
de General Sarmiento 

Martín, José Pablo

La construcción de una aventura : conversaciones con los rectores  
Roberto Domecq, José Luis Coraggio y Silvio Feldman . - 1a ed. - Los  
Polvorines : Universidad Nacional de General Sarmiento, 2013.  
160 p. ; 15x21 cm. - (20 Años; 1)

ISBN 978-987-630-164-0

1. Enseñanza Universitaria. 2. Pedagogía.  
CDD 378.001

© Universidad Nacional de General Sarmiento, 2013  
J. M. Gutiérrez 1150, Los Polvorines (B1613GSX)  
Prov. de Buenos Aires, Argentina  
Tel.: (54 11) 4469-7578  
ediciones@ungs.edu.ar  
www.ungs.edu.ar/ediciones

Diseño gráfico de colección:  
Andrés Espinosa - Departamento de Publicaciones - UNGS  
Corrección: Gustavo Castaño

Colaboración en entrevistas y su desgrabación: Leticia Ríos

Fotografías: José Curto

Hecho el depósito que marca la Ley 11.723  
Prohibida su reproducción total o parcial  
Derechos reservados

# ÍNDICE

Prólogo, por *Eduardo Rinesi* ..... 9

## ROBERTO DOMEcq

Semblanza de Roberto Domecq, por *Marcelo Neuman* ..... 19

Calidez de vivir. Entrevista al profesor Roberto Domecq ... 21

## JOSÉ LUIS CORAGGIO

Semblanza de José Luis Coraggio, por *Daniel Maidana* ..... 51

Rodeados de infinito. Entrevista al profesor  
José Luis Coraggio ..... 53

## SILVIO FELDMAN

Semblanza de Silvio Feldman, por *Mariana Luzzi* ..... 103

La crisis y después. Entrevista al profesor  
Silvio Feldman ..... 105





# PRÓLOGO

*Eduardo Rinesi\**

**E**n el mismo año en que conmemoramos el bicentenario de ese hito fundamental en el ciclo independentista de 1810 a 1816 que es la celebración de la Asamblea del Año XIII, la Universidad Nacional de General Sarmiento festeja también sus primeras dos décadas de vida. Tantas cosas han cambiado en el país en estos veinte años que cuesta incluso, si no se hace el ejercicio de remontarse en el recuerdo al clima de ideas, de perspectivas y de representaciones de aquella primera mitad de los 90, advertir la dimensión del logro que constituye haber dado los grandes pasos que la comunidad de la UNGS dio desde entonces hasta hoy y estar hoy en el lugar y en las condiciones en que estamos para cumplir los viejos desafíos que se plantearon los fundadores de la Universidad y los nuevos que nos van apareciendo a medida que avanzamos. Y sin embargo, es importante poder pensar este trayecto, sus dificultades y sus logros, las deudas que todavía están pendientes y las nuevas tareas que se nos presentan. Con ese propósito se nos ocurrió que podía ser muy bueno contar con los testimonios y las reflexiones de tres personajes fundamentales de esta historia: los tres queridos colegas que ocuparon sucesivamente el Rectorado de la Universidad antes de que yo mismo me hiciera cargo de él hace ahora tres años. Considérese pues la edición de

---

\* Rector de la UNGS.

este volumen, además de como una parte de los fastos con que queremos conmemorar este aniversario, como un homenaje a los tres primeros rectores de nuestra institución, que en tiempos que no siempre fueron sencillos contribuyeron a darle el aspecto y la pujanza que hoy puede exhibir, y cuyas ideas y opiniones somos muchos los que consideramos particularmente valiosas.

Permítaseme decir, para empezar, que los recuerdos, los conceptos y las impresiones que vierte aquí Roberto Domecq tienen para mí un valor muy grande. No habiendo participado en la vida de la UNGS durante los años en que Roberto la puso a funcionar y la condujo, valoro especialmente (y estoy seguro de que el lector podrá hacerlo también) la posibilidad de contar en estas páginas con una exposición sistemática de las ideas que presidieron la conformación de sus equipos, el diseño de sus líneas de investigación y la definición de su oferta formativa. Ampliamente experimentado en el campo de la vida universitaria y en el de la práctica profesional (que desplegó en los más diversos rincones del planeta) de la economía para el desarrollo, Domecq le dio a la UNGS, desde su inicio, la impronta singularísima que la caracteriza, y tanto la explicación de los motivos que lo llevaron a eso como su relato sobre las tareas que encaró, su recuerdo sobre las dificultades que encontró y su explicación sobre las razones por las que no todo salió como esperaba son elementos preciosos para nuestra propia reflexión sobre el presente y el futuro de nuestra Universidad. Protagonista particularmente activo de capítulos anteriores (y también posteriores: hoy mismo está organizando, con notable entusiasmo, una nueva universidad pública en el extremo sur del territorio nacional) de la historia universitaria nacional, Domecq es particularmente perceptivo –y crítico– de ciertos tics corporativos que con demasiada frecuencia organizan las representaciones y las prácticas de los actores universitarios. Vale la pena prestar atención, en la conversación que aquí lo tiene como protagonista, a sus advertencias, críticas y protestas en torno a esta cuestión.

Colega y amigo de Domecq, con quien había compartido anteriormente diversas experiencias laborales y vitales, y sucesor

suyo en el rectorado de la UNGS, José Luis Coraggio relata aquí su propio acercamiento a la Universidad y presenta su experiencia al frente de la misma en una perspectiva particularmente sensible al problema de la relación entre las dificultades crecientes que iban atravesando (entre fines de los años 90 y comienzos de la década siguiente) la economía del país y la vida social del segundo cordón del conurbano y las definiciones estratégicas más importantes que iba adoptando la gestión de la Universidad. Pero además, protagonista activo como lo es todavía hoy de la vida de la institución (donde dicta clases de grado y de posgrado y dirige una maestría que es orgullo de la UNGS), propone una mirada de conjunto sobre el impacto de la presencia de la misma en el territorio, sobre los efectos de las líneas de investigación por ella promovidas en los campos académicos en los que se concentran sus aportes y sobre la capacidad de sus egresados de incidir sobre la vida social y económica de la región y del país en el sentido en que se esperaba que estuvieran preparados para hacerlo. Como Domecq, José Luis es un pensador de la economía, pero también de la sociedad, la política y la cultura, y por todo eso es un pensador de la Universidad, de la “cuestión universitaria”, a cuya comprensión realizó aportes relevantes bajo la forma de libros y artículos que hasta hoy constituyen referencias ineludibles en el campo de los estudios sobre ese problema. También por eso los juicios que vierte en la entrevista a la que aquí se da publicación deben ser particularmente tenidos en cuenta, y serán otro aporte relevante a nuestras propias discusiones.

El período de la vida de la Universidad al que se refiere aquí su tercer rector, Silvio Feldman, es más cercano en el tiempo, pero lo bastante extendido como para que no nos vengan nada mal el recuerdo de las dificultades que lo habitaron al comienzo y la reflexión sobre los cambios verificados después, cuando las cosas en el país empezaron a enderezarse lentamente y las políticas públicas hacia la universidad dieron un giro tan inesperado como espectacular. Es muy importante la reflexión de Silvio sobre lo original y nada evidente de las orientaciones con las que el grupo

que asumió el Gobierno Nacional en 2003 se propuso y consiguió capear primero y revertir después la fuerte crisis económica, social y política en medio de la cual dio inicio su jornada. Hoy hemos naturalizado cierto modo de funcionar de la política económica y la política universitaria, y no es malo que lo hayamos hecho y que podamos aspirar a horizontes aún más promisorios, pero es necesario recordar la situación de la que se había partido para poder valorar el punto que hemos alcanzado y todo lo que hay que defender como conquistas indudables en el modo de funcionar, de financiarse y de crecer de nuestras universidades. Silvio reflexiona acá sobre esto y también sobre la necesidad de garantizar un crecimiento armónico de la Universidad en sus distintas dimensiones, sobre lo que se ha avanzado en la comprensión del desafío que representa construir una universidad que pueda concebirse como la garante de un bien público y de un derecho ciudadano universal y sobre la conveniencia de evitar, en relación con este desafío, las miradas simplificadoras o las perspectivas unilaterales que no permitan valorar lo hecho hasta acá o que conduzcan a equivocar el rumbo en adelante.

Son temas, todos estos, del mayor interés y de la más alta importancia. Y por cierto que hay otros cuantos más que aparecen en diferentes momentos de las conversaciones que aquí se reproducen. Sin duda esto no habría ocurrido de un modo tan interesante si estas conversaciones no hubieran estado conducidas por una persona tan sensible, inteligente e informada sobre la historia de la que acá se habla como nuestro amigo José Pablo Martín. Cuando se nos ocurrió llevar adelante la celebración y el homenaje que quiere ser este volumen, no tuvimos dudas de que era a José Pablo a quien teníamos que recurrir, y yo quiero agradecerle muy especialmente el trabajo que se ha tomado y la dedicación y el entusiasmo que ha puesto en darnos esta mano que nos animamos a pedirle. Teólogo y filósofo, extraordinario profesor y profesor extraordinario de la UNGS (perdóneseme el tonto chascarrillo, que nunca logro reprimir cuando lo presento), maestro de varias generaciones

de académicos argentinos y de por lo menos dos de los filósofos y educadores de la propia Universidad (algunos de sus primeros estudiantes revistan hoy en las filas de los más activos miembros de nuestros equipos de investigación, de docencia y de gestión), José Pablo ha recorrido la historia de esta institución desde sus mismos inicios, y no deja de aportarle su sabiduría y su trabajo, de los más diversos modos, hasta la fecha. No es este el lugar para destacar y agradecer cuánto me ha ayudado a mí mismo a lo largo de estos últimos diez años. Lo que aquí sí corresponde subrayar y agradecer es el inmenso aporte que ha hecho para beneficiar a este volumen de festejo y agasajo con la riqueza que presentan estas conversaciones que ahora aguardan al lector.

Los temas de estas charlas son muchos, y no deberíamos dejar de mencionar entre todos ellos, además de los ya presentados, por lo menos otros dos: el de las formas que asumieron (y el de las formas que los tres primeros rectores pensaron y piensan que deben asumir) las relaciones entre la Universidad y lo que solemos llamar “el medio”, y el de la modalidad que debería seguir el crecimiento de la institución y de su oferta. Sobre el primer tema son muy interesantes las experiencias –y los modos de narrar y de conceptualizar las mismas– de los tres colegas que conversan aquí con José Pablo. Nuestra Universidad se quiere y es (y es mucho lo que Roberto, José Luis y Silvio han hecho para que sea) una Universidad “de puertas abiertas”, que ha buscado siempre la vinculación con la comunidad en la que desarrolla su tarea y de la que forma parte, y es en esa misma dirección que tiene que continuar ahora su tarea y que estamos intentando que lo haga. Solo me gustaría agregar, abusando de una imagen que suelo utilizar, que no queremos *solamente* una universidad de puertas abiertas *hacia afuera*: una universidad que quiera salir de sí, expandirse y prolongarse en dirección a aquellos actores sociales, políticos e institucionales a los que pueda enriquecer con sus aportes, sino *también, al mismo tiempo*, una universidad de puertas abiertas *hacia adentro*: una universidad que abra sus puertas *para que esos*

*actores sociales, políticos e institucionales de la comunidad a la que pertenece y en la que trabaja entren a ella y hagan entrar, con ellos, sus problemas, sus necesidades, sus expectativas.* La reciente creación del Consejo Social de la Universidad apunta en esa dirección: esperamos que ese Consejo sea un instrumento adecuado para lograr este objetivo.

Sobre el segundo asunto, sobre los modos en los que la Universidad debería organizar el examen de su propia oferta y su disposición a fortalecerla y expandirla, es necesario señalar la importancia del proceso que, iniciado durante el segundo mandato del rector Feldman, ha alcanzado en estos últimos años algunos de los resultados que más ansiosamente esperábamos de él: la revisión (ya concluida) de los planes de estudio de todas las carreras de grado de la Universidad, y también la expansión de su oferta formativa en muy diversas direcciones. Por supuesto, debe destacarse acá la creación de varias nuevas carreras de pregrado y grado: tecnicaturas (que hoy ya son cuatro), profesorados y licenciaturas. Pero también hay que destacar (porque Silvio dice algo sobre esto en su entrevista, y a mí me parece de la mayor importancia subrayar cuánta razón tiene) que, junto a esa expansión tan significativa, la Universidad viene de un tiempo a esta parte haciendo crecer también, muy sistemáticamente, y en plena armonía con la expansión de su oferta de pregrado y grado, su oferta de posgrado, hoy verdaderamente muy desarrollada, y de lo que solemos llamar (así la llama Silvio también en su conversación con José Pablo) “formación continua”, que nos permite un tipo de acercamiento diferente y muy potente a un amplio campo de estudiantes con otras expectativas o necesidades. Entre ellos quiero destacar el número creciente de estudiantes de la docena de Diplomaturas abiertas en los últimos años por la Universidad, y también los profesores y directivos del sistema de escuelas secundarias de la región, al que, como reiteradamente se señala en estas charlas, está y debe estar consagrada una parte decisiva de los esfuerzos de la Universidad.

Por cierto, sobre todas estas cosas podríamos y deberíamos seguir conversando un rato largo, y no faltará ocasión para hacerlo en las múltiples instancias que nos ofrece la activa y democrática vida institucional de la Universidad. Pero no es éste el lugar para ello. Acá se trataba apenas de presentar estas conversaciones que José Pablo ha tenido la amabilidad de sostener con Roberto Domecq, José Luis Coraggio y Silvio Feldman, y de rendir por mi parte mi propio homenaje al trabajo, el entusiasmo y la capacidad con que estos tres destacados y apreciados colegas han llevado adelante, durante las dos primeras décadas de vida de nuestra institución, una tarea cuyas dificultades en algunos aspectos conozco y puedo decir que me constan, y en otros, debido al cambio de los tiempos y de las circunstancias, solo puedo imaginar. Reitero pues mi agradecimiento a José Pablo Martín por su fundamental tarea en el armado de este volumen. Quiero agradecer también a Leticia Ríos, joven graduada de nuestra Licenciatura en Educación, reincidente estudiante de la Licenciatura en Estudios Políticos y becaria de la Universidad, quien acompañó a José Pablo en la realización de las entrevistas y se ocupó de su desgrabación, corrección y puesta a punto final. También a Marcelo Neumann, Daniel Maidana y Mariana Luzzi, autores de las amistosas semblanzas que acompañan las tres entrevistas que aquí se reproducen, al secretario de Investigación de la Universidad Pablo Bonaldi que coordinó y supervisó todo el proceso, y a los compañeros de la oficina de Publicaciones, que se ocuparon de darle a este volumen, así como a los otros que integrarán esta misma colección de conmemoración de los veinte años de vida de la UNGS, su diseño y su formato.





ROBERTO DOMECCO

(rector 1993-1998)



**M**entor y conductor de emprendimientos trascendentes y originales para el desarrollo de nuestra industria y educación superior, guía serial de universidades nacionales como las de Comahue, Patagonia o General Sarmiento, a las que dio vida a través de su notable y estimulante conducción, Roberto Domecq fue nombrado hace muy pocos años rector organizador de la Universidad Nacional de Tierra del Fuego e Islas del Atlántico Sur. Un desafío mayúsculo que muy pocas personas podrían llevar a buen puerto. Roberto es, sin duda, una de ellas.

Su gran capacidad de conducir procesos de construcción colectiva y para lograr que cada uno brinde lo mejor de sí mismo sintiéndose cómodo y valorado hace de Roberto un líder excepcional. Pero esa condición no sería posible sin sus cualidades humanas. Honesto, conciliador, de excelente trato, súper inteligente, y sobre todo buena persona, supo obtener y obtiene el cariño de muchas personas y la lealtad de otras tantas. Con gente de distintas disciplinas, trayectorias y visiones ha formado equipos diferentes alrededor de un objetivo o un proyecto que a veces parecía pedirle peras al olmo. Y luego de trabajo, debates, ideas y más trabajo, en donde Roberto intervenía a la vez como jefe y como uno más, ¡el olmo daba peras! ¡Y qué peras!

Hoy nuestra querida Universidad cumple veinte años. Es, hasta el momento, la obra cúlmine de Roberto, tan joven como institución y ya con una relevante trayectoria y reconocimiento en la sociedad. Sus ocho años al frente de la UNGS consolidaron el proyecto institucional y comenzaron con paso firme su senda de crecimiento. Crecimiento que fue ampliado con los sucesivos conductores que siguieron a Roberto, con la gran cantidad de estudiantes que tenemos y que son la razón de su existencia, y con todas las personas que trabajamos allí. Como así también de los

graduados; hoy en día, los más antiguos, con unos buenos pares de años de experiencia en sus trabajos.

Hace unos años (no me acuerdo cuántos, pero hace poco) veníamos de disfrutar una de esas buenas mesas que le gustan a Roberto. Tras el almuerzo, donde se habían tejido proyectos y comentado actividades, objetivos y temas personales en un entorno agradable y relajado como sabe construir Roberto, veníamos caminando por esa zona de Catalinas, en la Ciudad de Buenos Aires, de callecitas cortas y en diagonal. De pronto, Roberto me dice (no es exactamente textual, pero casi): “Sabés, me está pasando que veo amigos y compañeros de estudio que ahora son calles”. Me hizo reír. Qué rara sensación debe ser. No creo que nadie pueda imaginar eso para Roberto, ahora mismo en medio de su quizás más difícil desafío profesional: emprender y consolidar una universidad pública en ese rincón del mundo.

Activo como siempre, esperamos encontrarnos alrededor de una mesa bien servida, con buen vino, y elucubrando sobre las nuevas aventuras a las que nos llevará Roberto, este gran creador.

*Marcelo Neuman*

# CALIDEZ DE VIVIR.

## ENTREVISTA AL PROFESOR

### ROBERTO N. DOMECCO

*José Pablo Martín: Gracias, Roberto, por aceptar tener esta conversación. La idea es que yo tenga una entrevista con las tres personas que han sido rectores de la Universidad Nacional de General Sarmiento, y que publiquemos esas entrevistas en el marco de la celebración de los veinte años de la Universidad. Leticia Ríos, a la que ya debés conocer porque ha sido alumna tuya, me acompañará en los aspectos técnicos.*

*Roberto Domecco: Buenos días y bienvenidos. Pasemos a esta oficina donde podremos conversar el tiempo que quieran.*

*Quisiera recordar, Roberto, que tu actividad en la organización de la UNGS y tu redacción de los primeros artículos de nuestro estatuto contienen las ideas que de una manera u otra han sufrido la prueba de la realidad durante estos años. Yo quisiera, con mi primera pregunta, ir más atrás de ese proceso de creación. ¿Cuándo escuchaste hablar por primera vez de la Universidad Nacional de General Sarmiento?*

Fue en 1993. La Universidad de General Sarmiento ya había sido creada por ley el año anterior. Un día, Juan Carlos Del Bello me llamó y me dijo que había una universidad en la que había algunos problemas entre los distintos actores sociales de la zona, y me pedía que viera la posibilidad de participar. Entonces nos juntamos, fuimos a hablar con el ministro, y a partir de ahí comenzamos a pensar la Universidad.

*El ministro era el pampeano Jorge Rodríguez, creo.*

Sí, Rodríguez. Y bueno, frente a tu pregunta debo confesar mi ignorancia. Busqué en el mapa General Sarmiento, porque conocía San Miguel, pero no sabía que por aquellos años era la capital del partido de General Sarmiento.

*Entiendo. Estaba por dejar de serlo, pero todavía era cabeza del partido.*

Sí. No conocía General Sarmiento. Además, era algo muy extraño, porque una de las debilidades de Sarmiento era que quería ser General. Y un buen día llegó a ser una ciudad y una universidad.

*Exactamente, pero podría considerarse literalmente “General de escritorio”.*

Es de las cosas menos genuinas que ha hecho el pobre Sarmiento, pero todos los bichos humanos tenemos alguna debilidad; él tenía esa. Por eso, desde el principio, pensé que la Universidad tenía que tener otro nombre.

*Y hay una cierta jerarquía, porque su hijo tiene otro partido en la provincia, que es Capitán Sarmiento.*

Claro, claro. (Risas). Entonces, en la reunión con Rodríguez aparecieron las primeras ideas sobre la Universidad, las primeras opciones: una universidad con énfasis en la pertinencia, independencia y pluralidad. Lo cual, por otra parte, fue siempre apoyado por Del Bello. Luego, la designación demoró un tiempo.

*Para analizar el caso, claro.*

José Pablo seguro se acordará de estas cosas: uno de los problemas con el que se enfrentaba el Ministerio –es muy simpático esto– era que el intendente había vendido el Rectorado.

*Es verdad, sí, se había arreglado desde la intendencia, creyendo que tenían poder para ello, con un sector político que tenía intereses en el ámbito de la educación.*

Se había prometido el Rectorado por una cantidad de dinero, que no era poca, ¿verdad? Pero se enteraron los otros. Con lo cual, cuando yo llegué el despelote era relativamente interesante y sugestivo. Así que en esas condiciones entré a Sarmiento, un sitio que sigue siendo difícil de entender plenamente.

*Es un lugar con distintos compartimentos demográficos y con una historia muy compleja.*

Pero uno de los defectos que uno tiene es que ha sido economista regional, y en Sarmiento pasa algo así como lo que pasa en la Patagonia, donde trabajé durante mucho tiempo. Una de las conclusiones a las que llegué fue que para entender la Patagonia había que entender que no había una sola Patagonia, y para entender Sarmiento había que entender que no había un solo Sarmiento. El concepto de la identidad no era unívoco.

*Es verdad. Había capas históricas, económicas y lugares muy definidos. Como Campo de Mayo, Bella Vista, Muñiz Oeste, José C. Paz, las casas de formación de instituciones religiosas, las poblaciones de la línea del Ferrocarril Belgrano...*

Había varias ciudades, grupos y actores sociales. Era singular. Estaba el centro principal de los Jesuitas pero también estaba el centro principal del Opus; estaba el Ejército y también las barriadas más pobres del Gran Buenos Aires.

*Sí, es verdad.*

Es decir, había una diversidad notable. Era el Gran Buenos Aires, era realmente el Gran Buenos Aires, con toda su expresión de pluralidad, de riqueza y de miseria. De ahí la dificultad de entender una población así.

*¿Hubo, Roberto, algún problema legal por la redacción de la ley de fundación de la Universidad? Recuerdo vagamente...*

Sí. Lo que ocurrió fue que en la iniciativa parlamentaria hubo una fuerte incidencia de sectores locales vinculados al nivel ter-

ciario. Se buscaba una universidad para pobres. La posición que compartíamos nosotros era que si los destinatarios eran jóvenes pobres, razón de más para darles la mejor educación posible.

*Había dos grupos distintos. Uno estaba más cercano a la intendencia y se llamaba Fundecal, y otro era un pequeño grupo que nos llamábamos Grupo Académico, que lo componíamos Aldo Ameigeiras y yo, y que después trabajamos en la Universidad, y también Néstor Germino, Juan Helion y Andrés Pérez Diez, que pertenecieron a la Comisión Asesora de los inicios.*

Sí. Ustedes comprendían lo que significaba una universidad. Pero por las influencias que mencionamos antes, la ley salió de una manera muy extraña: la Universidad iba a tener “carreras cortas con salida laboral”.

*Esa era la frase en disputa.*

Sí. Algunos sectores levantaron esta propuesta, aunque el poder ejecutivo, por razones legales, ya había eliminado todas las referencias a las carreras cortas. Por eso en la ley solo quedó que se creó la Universidad Nacional de General Sarmiento.

*¿En la promulgación de la ley?*

Sí, quedó solamente eso. En verdad tuvimos un texto de ley muy amplio. Y si a eso le agregamos que no existieron condicionamientos y sí un fuerte apoyo del secretario de Políticas Universitarias, debemos concluir que no podemos echarle la culpa a nadie por los errores cometidos.

*¿Nunca te pidieron que incorporaras a alguien?*

Nunca. Incluso, más allá de las particularidades y problemas que entraña la localización de una universidad en un ámbito social específico, es necesario destacar que el hecho de no haber habido previamente otras universidades en la zona otorgó una amplia libertad para pensar la estructura, el sentido y los objetivos de la Universidad.



*¿Cuál fue el contexto en el cual decidiste aceptar esta propuesta del Poder Ejecutivo? ¿Te costó?*

Me cuesta ubicar un Domecq en aquella época. En la vida en la universidad ocurren dos cosas simultáneas. Por un lado, uno siempre tiene ganas de irse, y, al mismo tiempo, la universidad ejerce una cierta atracción, ¿verdad? Quien ha sido tocado por esto es difícil que deje de sentir ese tipo de atracción. Cuando a mí me ofrecieron organizar la Universidad, me ofrecieron también la libertad para ejecutar la tarea, y eso le daba sentido a la propuesta: era una invitación a la innovación.

*Por la labor creativa era placentero el trabajo.*

Claro. Hubo un trabajo de equipo formidable. La Universidad cumplió un importante papel de animación del desarrollo.

*A los efectos de la entrevista, convendría recordar que ya tenías experiencia en la organización de universidades.*

En efecto. Fui director del Departamento de Economía de la Universidad Nacional del Sur, en Bahía Blanca, y participé como coordinador de la comisión nacional que preparó el proyecto de la Universidad Nacional de la Patagonia, que no era San Juan Bosco todavía. San Juan Bosco fue un arreglo que se hizo después durante el Proceso. Además, fui también rector de la Universidad del Comahue. Sin embargo, lo más importante es saber reconocer que cada universidad es una experiencia singular.

*Hablabas de intuiciones sobre lo que había que hacer. ¿Cómo expresarías esas intuiciones hoy?*

Bueno, no era solo intuición. Una experiencia relativamente amplia mostraba que las universidades en general no estaban vinculadas a la resolución de los problemas de los países, ni de los territorios, ni de la gente. A mí me tocó trabajar en diversas regiones. Estuve vinculado a universidades de la Patagonia y de la Pampa húmeda. También trabajé como experto para las Naciones Unidas en varios países, como Bolivia y Perú, y entre otras cosas

extrañas participé en la elaboración del primer plan socialista de la República Popular de Benín y en el plan económico de la República Dominicana. En ninguno de estos procesos se trabajó con universidades.

*Hiciste un recorrido desde el Pacífico, por el Atlántico, hasta el Caribe.*

Sí, y también estuve en Nicaragua: trabajé en el plan de cooperación de Naciones Unidas con Nicaragua. En todos esos países había una situación muy especial: los hechos iban por un lado y el trabajo de las universidades por otro. Es decir, sobre todo en el período que comenzó después de la caída del muro, y si ustedes quieren diez años antes también, se fue produciendo una escisión entre la sociedad y las universidades en los diversos países y regiones. Para que se hagan una idea, nosotros trabajamos en los proyectos de desarrollo de distintas regiones del país, y casi en ninguno de ellos participó la universidad. Participamos también en el plan de desarrollo regional de Bolivia, y tampoco trabajamos allí con universidades. También participamos en la revisión del acuerdo de Cartagena, y allí tampoco trabajamos con las universidades. Entonces, la pregunta que nos hacíamos era: ¿de qué forma se concibe, en un período de cambio, la presencia de la universidad? Ese era el desafío más fuerte. Sobre todo porque no había muchos ejemplos que sirvieran como referencia.

*Tengo entendido que en tu juventud, como estudiante, participaste de fuertes debates nacionales e internacionales sobre temas como la Reforma del 18.*

Sí. Teniendo como fondo el fin de la Segunda Guerra Mundial, los movimientos sociales asociados a la reconstrucción de Europa y la emergencia de nuevas expresiones políticas en América Latina, la universidad fue la caja de resonancia de la revalorización de la Reforma, de los movimientos populares argentinos y de las agrupaciones de izquierda reformistas. La expresión peronista en la universidad era la Confederación General Universitaria (CGU), un

movimiento de derecha y cuasi fascista. El Partido Comunista, que integraba las agrupaciones de izquierda, planteó la revalorización del movimiento peronista, y por consiguiente la reconsideración de la CGU y de la Reforma. Esto llevó a una disensión en el movimiento estudiantil progresista, la cuál giraba en torno a la derecha peronista y a la vigencia de la Reforma. La posición que asumí yo fue la de la necesidad de una revalorización del movimiento reformista y la denuncia de la CGU como organismo ideológicamente conservador y fascista en su modo de operar.

*Y además, promovido por la política oficialista del momento.*

Sí. La CGU era el movimiento peronista en la universidad, no compartido por los grupos estudiantiles peronistas de izquierda. En el Congreso de la Unión Internacional de Estudiantes de 1953, en Varsovia, Mario Bravo, de la Juventud del Partido Comunista, defendió la relación con la CGU, y yo defendí la posición de denuncia contra esta y la reivindicación de la Reforma.

*Los informes de Mario Bravo y el tuyo estaban en el ámbito de la izquierda. ¿Cómo era el panorama general de los universitarios?*

En ese momento, la fuerza política de mayor relevancia en la Universidad de Buenos Aires era el MUR (Movimiento Universitario Reformista), un movimiento antiperonista, de contenido radical y socialista.

*Estaban transitando por los campos de la guerra fría.*

Efectivamente. La guerra fría se reproducía bajo distintos velos en la política de la universidad. El mundo soviético, el antiimperialismo, los movimientos liberadores del tercer mundo, no eran ajenos a la vida política de la universidad.

*Y la acción en la universidad no había que atarla tanto a partidos organizados.*

Más que no atarla, no se la podía condicionar por eso. Es decir, partíamos del supuesto de que las fuerzas políticas tenían que

intervenir en la universidad, sin desconocer su singularidad, su necesidad de independencia y su responsabilidad en el desarrollo del conocimiento, en la mejora de la sociedad y en el crecimiento económico.

*Entonces, tu corriente pasó a tener un predicamento diferente.*

Sí. Fue uno de los muchos movimientos que buscaron ser una alternativa a la dicotomía peronismo/antiperonismo. Alternativa que años después expresaría Frondizi. De todas maneras, a partir de 1954 comencé a retirarme de a poco de la vida universitaria. No obstante, ese mismo año me invitaron a ir a una reunión en Pekín. A propósito, como dato curioso, el avión se prendió fuego, cosa que no se acostumbra a hacer en vuelo...

*Por lo general no.*

Pero aterrizamos, por lo que pude llegar luego a la reunión del Consejo de la Unión de Estudiantes, en Moscú. En esa reunión se afirmó la revalorización de la Reforma.

*Y todas aquellas discusiones e ideas que estuvieron en juego, ¿las recordaste? ¿Las aplicaste? ¿Pensaste en ellas en los primeros años de la creación de la Universidad de General Sarmiento?*

Quizás algunos elementos: la Reforma como promotora de la apertura de la universidad, su aporte al desarrollo social, su visión americanista. Es decir, la experiencia había demostrado que querer cambiar la universidad desde afuera no había dado buenos resultados. Ni por sectores progresistas ni por sectores fascistas. Es decir, era necesaria una autoconciencia de la universidad, era necesario que la universidad asumiera un espíritu crítico, era necesario que la universidad jugara un papel.

*Habías encontrado otro modo de universalidad.*

Como dice Hobsbawm, el “siglo xx corto” terminó con problemas para los que nadie tenía o pretendía tener solución (la Universidad de General Sarmiento se creó cuatro años después del

fin del “siglo xx corto”). Más que otro modo de universalidad, el planeta asistió a un conjunto de cambios que las instituciones de la sociedad civil no estaban en condiciones de procesar. Cambió el modo de producción, la naturaleza y la organización del trabajo, los flujos tangibles e intangibles, la producción y el acceso a la información, el papel del conocimiento, el mundo de la cultura y la manipulación del imaginario colectivo. Estos cambios fueron además sincrónicos. Su gravitación nació de su simultaneidad. Entre las instituciones que más dificultades han tenido para procesar estos cambios recientes se encuentra la universidad. Entender el país, la región y lo local, actuar en el país, en la región y a nivel local, no es ajeno al modo en que la universidad procesa los cambios que acabamos de enumerar. El papel social y político de la universidad pública se corresponde con la capacidad de procesar el conocimiento.

*Esto relativiza de alguna manera la importancia de la ubicación de la universidad.*

De alguna manera. Es decir, es muy difícil interpretar eso. ¿Cuál es la diferencia, por ejemplo, entre la Universidad de Sevilla y la de Barcelona? Que la de Sevilla sigue pensando Europa, España y Andalucía igual que hace medio siglo, y como tal se está produciendo un fenómeno que es muy diferente al anterior, que ya era grave. Antes, la universidad podía ser buena, mala, regular, etcétera. Era casi un elemento mejorable, es decir, se sabía en qué podía mejorar. En esta nueva situación hay universidades que empiezan a quedar afuera. Estar afuera se corresponde con el conjunto de temas que la universidad no asume.

*Sí. Una constante en tus escritos viejos, o en tu actuación durante la formación de la Sarmiento, ha sido insistir en que el mundo cambiaba y que la universidad a veces no se daba cuenta, que no existían instrumentos ni métodos para comprender el cambio. ¿Cuáles fueron las ideas fuerza que pusiste en movimiento para enfrentar esta necesidad?*

Veamos un aspecto. Hubo un tiempo en que casi todos los grandes partidos del Gran Buenos Aires tenían áreas de desarrollo o, sobre todo, un área de planificación. Nunca habían sido muy buenas, eran expresiones muy simples, pero era el lugar en el que se podían pensar y comprender los cambios. Ahora bien, todas estas áreas fueron barridas por la dictadura. Como consecuencia, quedaron doce millones de habitantes sin tener prácticamente ninguna institución que actuara. Y así quedaron los partidos sin tener elementos importantes de conducción, de comprensión del desarrollo social urbano y económico, ¿verdad? Se había abandonado todo eso. No había ninguna institución importante en el Gran Buenos Aires en condiciones de hacerse cargo de ese problema. No había un solo lugar donde se pudieran discutir política y técnicamente hechos de esta naturaleza: que había cuatro o cinco millones de personas que no tenían agua potable, cuatro o cinco millones de personas que no tenían cloacas. Es decir, estábamos en un campo que podía ser explosivo, y sobre ese tema no se hablaba. Y así fue como surgió el Instituto del Conurbano. De ese gran problema se sacaban los temas de investigación, de esos temas de investigación se sacaban las carreras, y de esa formación de personas se abrían caminos para lo que podía hacerse. Obviamente, esto era demasiado brutal, quizás, porque los tics académicos habían desarrollado en los últimos cien años una forma de convivir con el desarrollo de la burguesía, y era como una forma noble de actuar. La vida universitaria tenía sus rituales, sus rutinas, ¿verdad? Y era difícil cambiar, actuar. El lenguaje académico se distancia de la realidad.

*Se podían señalar dentro de la vida contemplativa, quizás.*

Pero continuando con tu pregunta, me refiero a un segundo eje de pensamiento. La Argentina había pasado de un 32% de actividad industrial en los 70 a un 17% con Menem. No había nadie, ninguna universidad argentina que estuviera estudiando ese problema, no había ningún centro de investigación que estuviera preocupado, ¿verdad? La crisis social que tuvimos y que tenemos, en cierta medida nace de la desatención de ese proceso. Te doy un ejemplo, porque

no solamente es cuestión de números, sino también de calidad. En 1972 mi tesis iba a ser sobre “máquinas-herramientas, industrias-industrializantes”. En ese momento, Argentina producía más máquinas-herramientas que toda América Latina junta. La industria de máquinas-herramientas es la que hace fábricas, porque los tornos, las fresadoras, hacen fábricas. Entonces, hay modelos de crecimiento que se basan en máquinas-herramientas. En la actualidad, producimos siete u ocho veces menos que Brasil.

*El crecimiento, ¿se vincula con el modelo educativo?*

En efecto. El multiplicador de la inversión nace también del modelo educativo y de las opciones de industrialización. Qué fabricamos, cómo lo fabricamos y para quién lo fabricamos no es independiente de la manera de crecer y de la vida de la gente. El Instituto de Industria toma en cuenta estos factores y también la desatención que sufrió el sector durante la etapa del Proceso y los años 90.

*Ese es otro Instituto. Ya nombraste al del Conurbano y al de Industria. En general, ¿qué valor tuvo esta palabra, instituto, en el debate y en la construcción de la Universidad?*

En primer lugar, fue una apuesta fuerte. Una facultad atiende una disciplina, una formación profesional. Un instituto, en cambio, atiende un tema, un problema relevante de carácter transdisciplinar. Pero para la gente siguió llamándose facultad.

*Todavía escucho en el colectivo a los chicos que sacan el boleto: “hasta la facu”.*

“Facu” es un término clásico con una antigüedad de por lo menos dos siglos. El Instituto invita a pensar problemas, y esos problemas son los que dan sentido a la Universidad. Obviamente, los problemas no pueden ser coyunturales, sino que son temas: el conocimiento, la industria, el conurbano, el desarrollo humano, etc. El Instituto está asociado a un nuevo perfil profesional: el investigador-docente. El investigador-docente trabaja sobre los

temas que caracterizan al Instituto. La pertinencia de la docencia ligada a la investigación se expresa a través del mejor conocimiento de un problema o situación. Ahora bien, permítame una digresión sobre esto.

*Escuchamos.*

Voy a hablar del período de las revoluciones.

*¿De qué siglo me estás hablando?*

De fines del siglo XVIII. Se producen la Revolución industrial, la Revolución francesa, la independencia de los Estados Unidos y cambios significativos en los modos de producción. Curiosamente, las universidades más importantes de Europa se mantienen fuera de estos cambios hasta las primeras décadas del siglo XIX, incluso en Inglaterra. Solo en Glasgow, James Watt realiza alguna actividad durante la Revolución industrial. En la Universidad de Salamanca, por ejemplo, recién se comienza a enseñar Newton en el siglo XIX. Por ello, la Ilustración creó sus propias instituciones: los colegios, los politécnicos, las academias.

*¿Será porque estaban compartimentadas en disciplinas, heredadas de la universidad medieval?*

En parte fue por eso y en gran medida por el carácter conservador de la academia y sus objetivos primordiales: formar a los administradores de la Corona y de la Iglesia. La universidad apuntalaba el régimen. Ya en el siglo XIX, la universidad, tal como la conocemos en la actualidad, se vincula a la consolidación de los Estados modernos. Estos necesitan formar a los administradores del derecho, de la economía, de la salud, de la cultura.

*Con alguna concesión a las áreas de la contemplación: la teoría, la estética. Es cuando la filosofía, en muchos casos, deja su papel de encrucijada de todos los problemas del conocimiento para convertirse en un campo más “elevado” del saber, concentrado en el esplendor de su propio discurso.*



Esta universidad no tiene más de dos siglos. Y es también esta universidad la que hoy está en crisis (Brical); la que se resiste a procesar las transformaciones que se aceleraron en las últimas tres décadas. Con las universidades se da un proceso similar al que se dio en Europa con las revoluciones que mencionamos antes: frente a los cambios profundos, las universidades quedan perplejas.

*¿Y qué aporta la estructura que tu conducción le dio originalmente a la Universidad de General Sarmiento para enfrentar este problema?*

Lo que aporta es que los Institutos salen al encuentro de los nuevos problemas. La universidad taylorista es ineficaz para enfrentar los cambios. Existen incluso otras dimensiones para enfrentar esos cambios. Está el caso de la Universidad Pompeu Fabra, de Barcelona, la cual no solo es innovadora en su estructura y funciones. Por ejemplo, asume biología humana a través del Instituto de Biología Humana. Este Instituto lo integran tres de las grandes universidades de Barcelona más otras veinte universidades de Europa. De esta manera, el Instituto alcanza una dimensión europea.

*Pero es un Instituto que tiene su propia organización.*

Es una estructura abierta. No obstante, las universidades de más peso son responsables de su gestión.

*Comprendo.*

El vicerrector de la Universidad Pompeu Fabra es uno de los directores de ese Instituto.

*¿Podría compararse esta organización con la idea originaria de la Universidad de General Sarmiento?*

Podría ser, pero solo porque la Universidad también asume problemas. Ahora bien, el modo en que los asume y su dimensión implican un salto. La Universidad Pompeu Fabra tiene más de 1.400 investigadores, y asume una cadena científico-técnica que va desde el genoma hasta una nueva carrera de medicina.

*¡1.400!*

1.400 investigadores. Y el título no es ya de una sola universidad; el impacto científico se reflejó en las tres grandes universidades de Barcelona: la Universidad de Barcelona, la Pompeu Fabra y la Autónoma. A menor escala, esta manera de enfrentar los problemas se da en la Autónoma: esta universidad asume, entre otras cosas, las políticas públicas y la gobernabilidad. Son 50 investigadores-docentes comprometidos.

*¿Y cómo ves el resultado de lo que se hizo con la organización, con la coordinación, en la General Sarmiento? Es decir, ¿en qué medida respondió a aquellas metas que fueron pensadas entre el 94 y el 95?*

La verdad es que no estoy muy al tanto de los cambios actuales de la Universidad. Solo puedo señalar temas que no son fáciles de asumir por las universidades. Acompañar los acontecimientos significa que la universidad investiga, participa y aprende de los cambios. Esto, que parece obvio, es lo que hoy distingue a la universidad innovadora de la universidad tradicional. La capacidad de procesar las transformaciones recientes va de la mano de la capacidad de la universidad para procesar el conocimiento. El sentido de la universidad se expresa a través de los temas que asume y de la pertinencia de los cambios concretos que induce en la sociedad y en el conocimiento. Como señalaba Reich en su libro *El trabajo de las naciones*: para reconocer a una buena universidad hay que preguntarle cuántas veces fue llamada para resolver un problema y cuántas de esas veces lo resolvió.

*La organización que resultó de aquel trabajo de creación de mediados de los años 90, si la tuvieras que pensar de nuevo hoy, ¿harías modificaciones?*

Bueno, las estoy haciendo en...

*En tu nueva experiencia en Tierra del Fuego.*

Sí, en la nueva experiencia. En definitiva, en este modelo la formación de base no es responsabilidad de un Instituto. La for-

mación de base es responsabilidad del conjunto de los Institutos. Lo que se busca es una mayor relación entre ellos.

*De esto hemos hablado con frecuencia, a veces con matices diferentes.*

Es decir, la formación de base la efectúan los profesores de los cuatro Institutos. Los profesores que dan el curso de iniciación a la Universidad son también los profesores del primer año. Lo que se busca es acompañar al estudiante y facilitar la tarea de los tutores. La preocupación es atacar la deserción. No puede ser que la universidad pierda el 50% de los estudiantes el primer año y termine con el 10% o el 15% de los que iniciaron. Hay un trabajo muy bueno de Ana María...

*Ana María Ezcurra, sí.*

... sobre la inclusión-exclusión. Lo que dice es que si bien el ingreso creció geométricamente, también lo hizo la deserción. En los años 50, había 2.700.000 estudiantes universitarios.

*¿2.700.000? ¿Dónde?*

En el mundo.

*Bien, en el mundo.*

Luego, llegó a 27 millones, más o menos, en 1970, a 100 millones en el año 2000 y a 150 millones en 2007. El estudiante que entra a la universidad hoy en día es socialmente una persona muy diferente a la que ingresaba en los años 50.

*Se hace más común. Ser universitario pertenece al currículum del ciudadano, no ya solo del dirigente.*

Claro. Lo que ocurre es que es como una entrada con puerta giratoria: entran, intentan, fracasan y salen. Piensen que en Estados Unidos, el primer año, quedan afuera el 34% de los estudiantes. Hoy, Estados Unidos considera esto un problema de seguridad nacional.

*El fracasar en la flor de la juventud.*

En Estados Unidos, el 60% de los estudiantes que fracasan son universitarios. Piensen ustedes tener un 60% de jóvenes que van a quedar afuera de los que pueden emprender algo. La sociedad les dice que “no tienen capacidad para hacerlo”, y lo peor de todo es que esa situación provoca el resentimiento de todo un sector de la gente. Pero peor aún es que la mayoría de los estudios (el 95%) indagan acerca de cuán tontos son los estudiantes, cuántas dificultades mentales, culturales, económicas o sociales tienen. Hay muy pocos estudios que indagan sobre el modo de enseñar. Por eso, hoy en día en Estados Unidos están impulsando estudios que interrogan al sistema de enseñanza.

*En la Argentina, los estudios toman esa misma dirección.*

El sistema que enseña es hoy, presumiblemente, el principal culpable de la deserción. Entonces, hoy se suma como objetivo entender las razones por las cuales se genera esa deserción, además de pensar de qué forma atendemos a los que quedan en el camino. Por esa razón, en la experiencia de Tierra del Fuego el profesor que está dando ahora matemática en el ingreso es el mismo que va a dar matemática en el primer año; el que da biología es el mismo que va a dar biología en el primer año. De esta manera, el estudiante no experimenta una ruptura. A tal punto, que consideramos que el ingreso es el curso inicial más el primer año.

*¿Cómo resultaron los estudios previos que hizo la Universidad de General Sarmiento sobre su posible estudiantado?*

Muy buenos. Los estudios que se hicieron permitieron reconocer las debilidades que tenían los jóvenes. El error fue que nuestras medidas para abordar esas debilidades se circunscribieron al CAU, y no atendimos ni el primer ni el segundo año.

*Al principio, en la Universidad, los que dábamos clases en el CAU éramos los profesores de más alta titularidad.*

Naturalmente.

*Pero era por una razón circunstancial, porque no había cursos altos.*

Claro.

*Cuando eso cambió se fueron buscando docentes más jóvenes y que se especializaban en esa tarea.*

Yo creo que al principio fue bueno, e incluso siguió siendo bastante bueno después. Lo que nosotros no tomamos en cuenta, y ustedes lo saben igual que yo, es la inercia de las prácticas tradicionales de enseñanza. Una vez, a un buen profesor de filosofía le pregunté por qué les había puesto “cinco” a todos sus estudiantes, y me respondió “porque tenía que aplazarlos a todos, porque no tienen capacidad de abstracción”. Otro profesor nos dijo que sus estudiantes no habían nacido para las matemáticas. En esto fuimos débiles, en haber cedido a ciertas prácticas tradicionales de la academia.

*Sí, yo recuerdo a un profesor del CAU, un gran profesor, doctor en matemática, que me contó esta historia: una vez un griego, hace 2.500 años, descubrió una correlación; un árabe, 1.500 años después, le dio la vuelta desde otra perspectiva e hizo una fórmula; y en el siglo XVIII un francés la aplicó a una cosa muy novedosa que se desarrolló enormemente en el siglo XIX. Y nosotros nos quejamos porque estos chicos del conurbano en veinte minutos no entienden todo ese trayecto. (Risas).*

Es muy difícil, muy difícil. Hay un trabajo de análisis muy lindo que se ha hecho entre veinte rectores de universidades que concluye que el profesor, sea de derecha o de izquierda, por la naturaleza de su trabajo es un tipo conservador. Porque cuando se aferra a una tradición se protege de los interrogantes.

*Todavía quedan caminos para transitar en el desarrollo de la UNGS. Todavía falta que haya un encuentro de las galaxias de políticas públicas, economía política, ciencia política y filosofía. Están los cuatro*

*Institutos entreverados, para producir un gran campo de pensamiento e intervención.*

La ciencia política se resiste a enfrentarse con la realidad, a cambiar la realidad. Es interesante leer las áreas de vacancia identificadas por el Ministerio de Educación en 1998.

*Recuerdo un encuentro que tuvimos en 1997 nosotros dos con el politólogo Guillermo O'Donnell en un bar de la Avenida Pueyrredón. Nos habló de que nuestra Universidad podría dedicarse a estudiar la micropolítica de la zona, analizar cómo se constituye el poder local en cada zona y en cada capa social.*

Recuerdo esa conversación. Nos instó a abordar el problema del Estado y de las políticas públicas.

*Dejame hacerte otra pregunta. En tu vida política juvenil tuviste contacto con el conurbano bonaerense.*

Sí.

*Tuviste una fuerte actuación en Lanús. Después viajaste por el mundo: Europa, África, Centroamérica. En 1993 volviste al conurbano como organizador de una universidad. ¿Cómo recordás ese nuevo encuentro con la población del conurbano?*

Fue un reencuentro singular. Había nuevos problemas. General Sarmiento, en particular, era más pobre que Lanús, Lomas de Zamora y Monte Grande, mis municipios de referencia. Los 90 no fueron años de desarrollo. No obstante, la tarea colectiva de diseño e implementación de la Universidad fue muy reconfortante. En un año de trabajo pudimos elaborar una propuesta innovadora, y poner en marcha la Universidad en un período muy breve. Superamos los inconvenientes políticos de toda opción independiente.

*¿Recordás los asados en la parrilla de la quinta?*

Sí, claro. En esos asados les explicábamos la Universidad a todos los que debían participar en su construcción. Por otro lado, con José Pablo recorrimos las instituciones que conformaban la

vida política, económica, social y cultural de General Sarmiento. Como dije antes, existía una teoría interesada que sostenía que en una zona pobre había que hacer una universidad para pobres, es decir, carreras cortas con salida laboral. Pero finalmente logramos imponer nuestra posición: si la zona es humilde, razón de más para crear la mejor universidad posible.

*Uno de los lugares a donde fuimos a explicar la Universidad fue la casa del obispo, con todo su presbiterio allí reunido.*

Sí. Fue una de las reuniones más significativas: discutimos el sentido de la Universidad. Y es necesario remarcar la tarea del doctor Guillermo Nano, al invitar a las personas conocidas e influyentes a su casa para que yo pudiera contarles a todos lo que era la Universidad. Lo hizo por iniciativa propia. Hubo una serie de discusiones, pero lo interesante fue que permitió que nos oyéramos entre los diferentes grupos y trabajar con una diversidad que yo no había conocido nunca. Pero volvamos a lo que decía antes. General Sarmiento era un partido de una enorme diversidad. Un dato curioso fue que para la primera inscripción habíamos hecho el cálculo (que lo había hecho nuestro geógrafo) de que si hacíamos un viaje en colectivo de media hora y hacíamos un círculo, eso nos daba alrededor de dos millones de personas que podían ser el ámbito natural de la Universidad.

*Lo hizo Pepe Borello.*

Sí, Pepe Borello. Cuando hicimos la primera inscripción tuvimos 360 inscriptos, y en la del año siguiente, 780. Piensen: dos millones de personas y 360 inscriptos. No habíamos entrado todavía en General Sarmiento.

*Quizás hay otra relación entre la demografía y las ofertas de enseñanza superior.*

En General Sarmiento la gente no se enteró, no venían a la Universidad porque no la conocían. Te cuento una anécdota. Después de más de un año de venir acá, me encuentro caminando por un

barrio extraño y veo a un policía y le pregunto: “Señor, la Universidad de General Sarmiento, ¿me puede decir dónde queda?” “No, señor, aquí no existe esa Universidad”. (Risas). Pero era normal en ese barrio residencial de General Sarmiento.

*¿En El Cortijo?*

No, en Los Nogales. En alguna reunión que he tenido en ese barrio con gente amiga, ni siquiera sabían que en esa zona de General Sarmiento estaba el Colegio Máximo de los jesuitas.

*Claro, que tiene casi cien años en San Miguel.*

Casi cien años. Y que además fue el portavoz de la ética de la liberación y otra serie de aportes.

*Los que vivimos acá tenemos un problema que es quizás de comunicación. La información se irradia desde un centro, pero las parcelas de la periferia no se comunican entre sí. Los abogados que viven en San Miguel se relacionan con los abogados de la Capital y con los amigos de la Capital, pero no saben que un ingeniero que vive en la misma cuadra ha ganado un premio o está acusado de matar perros.*

Exactamente.

*En sí no se conocen y no hay un diario que informe sobre la vida local. En la zona no hay una radio que pueda ser comentada o discutida en una sobremesa de amigos.*

*¿Cómo anduvo la radio de la Universidad?*

*Está en formación, están por empezar con eso. Ya se están comprando los equipos y se prepara el personal. Va a ser una herramienta muy importante para relacionar a la Universidad con el medio.*

Nosotros íbamos a las escuelas para difundir las ofertas de la Universidad. Pero ocurría que era muy fuerte la relación con el centro. Pensá que de cada cuatro personas que dormían acá, tres iban a trabajar afuera, muchos de ellos a la Capital. Eso es un dato importante: tres de cada cuatro personas se iban a trabajar



afuera y volvían a la noche. No vivían en San Miguel, no era gente que vivía en el ámbito donde nosotros estábamos interviniendo. Como vos decís, no había diario que leyera o radio que escuchara la gente, era una zona donde la gente no convivía.

*¿Qué relación tuvo la incipiente Universidad con el Gobierno? Ya dijiste que con el secretario de Políticas Universitarias tuviste muy buena relación. ¿Cómo se pudo manejar la Universidad frente a la política en general? Me refiero a las dos épocas de los ministros Rodríguez y después Decibe.*

Debo confesar que la relación fue buena. La Universidad siguió siendo independiente y plural. Ningún político me pidió cargos, designaciones, o que la Universidad realizara alguna actividad específica. Y eso ocurrió tanto con Jorge Rodríguez como con Decibe. El secretario de Políticas Universitarias, Juan Carlos Del Bello, apoyó siempre el nuevo proyecto de Universidad, y nunca tuvimos problemas presupuestarios. La única diferencia que tuve con Decibe fue porque ella quería que yo continuara como rector.

*Porque veían como una continuidad...*

Porque consideraban que si me iba se ponía en riesgo lo que se estaba haciendo.

*Pero no faltaban grupos dentro del Gobierno, no digo de las máximas autoridades, pero grupos políticos, que tenían ganas de manejar influencias y quedarse con la Universidad.*

Sí, sí. Hubo presiones de distinto tipo. Lo que ocurrió fue que al nivel de la conducción de la Universidad se formó un verdadero equipo. Eso determinó que nuestras discusiones fueran siempre por razones académicas, y no por espacios políticos de poder. Y eso salvó a la Universidad de otro tipo de influencias. Siempre doy el ejemplo de cuando Aldo Ameigeiras, en ese entonces secretario general, logró organizar la reunión del consistorio, con los sacerdotes de la diócesis y el obispo a la cabeza, para discutir el proyecto de la Universidad.

*La reunión de Aldo y nosotros dos cuando fuimos recibidos en un salón de la Catedral por la plana mayor de los clérigos de San Miguel...*

Bueno, se reunió este organismo, una instancia que venía de la historia de la Iglesia. Allí estaban los principales prelados de las órdenes y los decanatos. Tuvimos una discusión con veinte sacerdotes, a las diez de la noche. Y debo confesar que ahí nos expresamos de una manera muy clara tanto de un lado como del otro, y luego de esa reunión abierta, firme y clara no tuvimos nunca más un problema con ese sector.

*Claro, recuerdo muy bien que durante el diálogo uno de los sacerdotes dijo que toda Universidad tiene por objeto enseñar la verdad, y que la verdad es Jesucristo; en ese momento estaba yo por salir a responder con palabras muy agresivas, pero antes de que abriera la boca uno de los padres jesuitas, que además es doctor en física, le dijo con toda calma al buen hombre: “dejate de joder, no le estorbés el camino a estos hombres que han venido a hablarnos con su mejor voluntad”.*

Los jesuitas nos ayudaron mucho. Nos defendieron y colaboraron con nosotros de muchas maneras. Pero tampoco los otros fueron muy agresivos. Yo tenía reuniones con el obispo de forma periódica, así como tenía reuniones con gente de la industria o de la municipalidad. Es decir, hicimos lo que tenía que hacer una universidad. Tenía que haber una convivencia con los distintos sectores, y eso lo pudimos mantener bastante bien.

*Cuando viajás por el mundo o por Argentina, y te encontrás con tantos amigos, ¿en qué medida esas personas te reconocen a vos como el organizador de la Universidad de General Sarmiento? ¿O no hablan de eso?*

No sé. No sé decirte lo que opina la gente. Lo que sí debo confesar es que tengo una especie de calidez de vivir.

*¿Calidez de vivir?*

Sí. Es decir, me encuentro rodeado, con gente. Mucha gente que se acuerda de mí, aunque yo me olvido de los nombres.

*Te olvidás de los nombres. Pero tenemos una ventaja: casi todos los días podemos hacer amigos nuevos.*

Sí, amigos nuevos. (Risas). Recién tuve una conversación con José Luis (Coraggio) y le pedí que no me cargara porque le estaba preguntando cómo se llaman algunas personas que han sido durante años mis colaboradores.

*Y bueno, eso ocurre.*

Pero son muchos los amigos en cada uno de los sitios. Es como sentir que uno pertenece a un grupo de gente porque en algún momento nos tocó vivir juntos cosas muy lindas. No nos propusimos nunca estar juntos, pero nos encontramos alguna vez y estuvimos juntos haciendo algo que valió la pena. Y ahora tenemos la suerte de casi no tener tiempo de encontrarnos.

*Claro, porque estamos ocupados en muchas cosas.*

Porque todavía estamos pensando en hacer cosas. (Risas).

*Sí, pero cada una de estas historias deja su peso propio.*

Sí, yo creo que en la vida uno hace distintas travesuras de las que después se olvida. O más que olvidarse, uno piensa que las vivió otro. O, más específicamente, que uno era otro cuando las vivió.

*¿Siempre es así?*

Para mí, todo esto comenzó en Bahía Blanca, en la Universidad Nacional del Sur. Allí se dio lo que una alumna llamó “el procesito”. Una serie de conflictos determinaron que el rector me ofreciera la dirección del Departamento de Economía. Los estudiantes se quejaban de lo floja que era su formación. Tenían temor a recibirse y a enfrentar su vida profesional. Y yo tenía un dilema: el gobierno que me ofrecía el cargo era el que le seguía al de Onganía.

*En la época de Lanusse.*

Sí, Lanusse. El gobierno de Lanusse me estaba ofreciendo ser el director del Departamento. Entonces yo me reuní con los estu-

diantes y les dije: “Esto vale la pena si hacemos algo”. Y entonces, armamos el primer curso superior de economía industrial: ocho meses de ocho horas de clase por día. Vinieron treinta y seis profesores, de Argentina y Europa. Los estudiantes vieron lo que era una universidad. Ese fue el cambio más importante. En un momento, cuando estábamos dando la mitad del curso, desde el Gobierno “me aceptaron la renuncia”, que yo nunca había presentado. Pero los estudiantes tomaron la Universidad y Malec, que era un tipo sensato, finalmente acordó conmigo que siguiera José Luis Coraggio como director del Departamento. Yo me retiré, pero se ganó la batalla.

*José Luis mantuvo el derrotero de la nave.*

Y cambió la enseñanza de la economía. Ese sitio se abastecía de profesores viajeros. Y a partir de eso doce profesores de muy alto nivel se radicaron allí. Este hecho creo que explica por qué tiempo después me ofrecieron hacerme cargo de la Universidad del Comahue, en un momento en el que la misma estaba tomada y rodeada por la policía. En esas circunstancias me ofrecieron hacerme cargo de la Universidad.

*Claro, tenías una experiencia positiva de gestión.*

Había una experiencia de gestión, y en verdad confieso que la gente que estaba dentro ya me había hablado, y me había preguntado si aceptaría el cargo. Yo ya había dicho que sí, así que lo tomé cuando me lo ofreció Taiana, pero ya me lo habían ofrecido los que estaban adentro.

*Los que estaban adentro tomando la Universidad.*

Sí. Y para mí fue el momento de vida más excepcional. Fueron un año y cuatro meses en Neuquén. Verdaderamente, era vivir cada día como interminable, inmenso, infinito.

*En la Universidad de General Sarmiento has dado cursos al final de las carreras en varios ámbitos, recientemente, después de ser rector. Te pregunto, a pesar de que está presente una de las egresadas y sacando*

*el excelente caso de ella, ¿qué impresión te ha dado la madurez y la formación de nuestros egresados?*

Mirá, yo he tenido un gran gusto por los cursos que he dado, remoloneaba antes de dejarlos porque para mí era una especie de aprendizaje cada año, porque me obligaba a leer cosas y estar al tanto de todo. Debo confesar que hubo una respuesta muy buena de la gente, aunque los trabajos que presentaban los chicos eran de una gran diversidad. Había algunas debilidades. No había habido un buen entrenamiento para que los estudiantes pudieran expresarse correctamente en los trabajos, tenían dificultad para expresarse. Pero también tenían una enorme voluntad de trabajo y ganas de ser útiles.

*En los trabajos de investigación.*

Sí. Era necesario remontar muchos obstáculos: falta de experiencia para expresarse, debilidades metodológicas, exceso de bibliografía y dificultad para “metabolizarla”, etc. En contrapartida, había creatividad, intuición, conocimiento de la realidad. Me acuerdo que José Luis escandalizó a la gente diciendo que en su curso de Introducción a la sociedad iba a dar un solo libro, que la gente iba a leer un solo libro durante el curso.

*Recuerdo muy bien ese simpático escándalo.*

Se trataba de leer un libro, entender un libro, criticar un libro. Es decir, hacer todos los ejercicios necesarios para desarrollar la capacidad de comprensión.

(Dirigiéndose a Leticia Ríos). No sé si usted hizo este curso con él.

*Leticia Ríos: No, no hice ese curso.*

No, porque fue poco tiempo, lo dio uno o dos años nada más.

*José Luis habrá recordado el dicho de los antiguos: “Temo al hombre de un solo libro”. Pero cambiemos de tema. En cuanto a*

*la ubicación territorial de la Universidad, hubo varias propuestas. ¿Estás conforme con la manera con que se resolvió ese tema?*

Es una buena pregunta. Aquellas dos hectáreas que estuvimos a punto de adquirir en la 202, cerca del Club Macabi, eran un sitio muy bueno. Esa fue una de las posibilidades.

*¿No hubo otras ofertas anteriores?*

El primer ofrecimiento que tuvimos consistía en reciclar un conjunto de edificios dentro de Campo de Mayo. Había un área de caballería que podríamos haber utilizado. Pero hice una consulta y la propuesta no tuvo consenso.

*Sí. Recuerdo que poco después de que dejamos de analizar esa posibilidad trajeron preso a Campo de Mayo a Gorriarán Merlo, y los militares cerraban las entradas de todo el perímetro militar a las ocho de la noche. Algunos de nosotros entonces nos decíamos: “Te imaginás si la Universidad estuviera ahí adentro...”*

Sí, lo recuerdo...

*Después fuimos a visitar también el predio del observatorio astronómico, que está junto al Colegio Máximo.*

Y había una fábrica también que estaba en Bella Vista.

*Una parte de la empresa Pirelli.*

Pirelli o la que hacía alcohol, la que hace el gin...

*Sí, en ese momento era la empresa Hiram Walkers.*

Era una productora de alcohol. Eran terrenos pequeños, el más grande tenía casi dos hectáreas. Después estudiamos el terreno actual de la Universidad, que tiene cuatro hectáreas. Yo sabía que estaba muy bien ubicado, y debo confesar que nos ayudó una plata de más que nos dio el Ministerio, la cual nos permitió tener las hectáreas que tenemos ahora. Lástima que no compramos las otras cuatro hectáreas que están al lado...

*Las primeras hectáreas que estaban a la venta eran esas hectáreas que ahora están contiguas y todavía baldías por la calle Gutiérrez.*

Sí, porque hicimos un primer llamado a concurso y la parte que teníamos era lo que continuaba estando más bajo. Pero Hidráulica de La Plata la objetó porque se inundaba.

*Objetó, sí, Hidráulica objetó. Después otro dueño levantó el nivel de esos terrenos y la Provincia canalizó el arroyo que cruza la parte baja en dirección al barrio El Cortijo.*

Entonces con el fondo que teníamos hicimos una nueva licitación y salió el terreno donde está ahora el Campus.

*También discutimos, aunque muy poco tiempo, un triángulo de tierra que iba a vender el Ejército en la esquina del Colegio Militar, que quedaba en el actual partido de Hurlingham. Junto con los aspectos inmobiliarios, teníamos en cuenta la ecuación social demográfica: no era lo mismo poner la nueva Universidad en Bella Vista, en Campo de Mayo, en José C. Paz, o donde está ahora. Habría sido interesante haber conseguido el terreno donde está ahora el supermercado frente a la estación Lemos.*

Sí, incluso yo tuve una reunión con Blaquier.

*El terreno era de Carlos Blaquier, sí, me acuerdo.*

Tuvimos una reunión en la casa de los Blaquier, pero no llegábamos a las cifras que pedían. Ellos hablaban de cuatro o cinco millones, y nosotros compramos el terreno actual en 800.000.

*Carrefour, en cambio, podía poner esa cifra y recuperarla en dos años.*

Lo único que allí descubrí fue que el buen amigo Blaquier tenía en su casa no menos de seis u ocho cuadros impresionistas en la sala de espera. Tenía uno grande, muy grande, que debía valer no sé cuanto; impresionante la cantidad de cuadros originales.

*Sí, esa es una de las maneras de...*

De guardar plata.

*Bueno, hemos ido a parar al tema del arte, a la pintura impresionista, un hermoso tema. Y así hemos transcurrido el tiempo acordado para la entrevista. Me permito una última pregunta: ¿qué cambiarías hoy de la Universidad de General Sarmiento?*

Qué cambiaría... Yo creo que haría todo lo posible para que no se produzca una balcanización de los Institutos. Creo que la organización que está conformada por institutos es una buena innovación, pero la mayor innovación es ser una universidad, y ser una universidad es ser un sistema integrado de gente.

*Muchas gracias, Roberto. Ha sido un placer escucharte.*

Y recordar cosas.

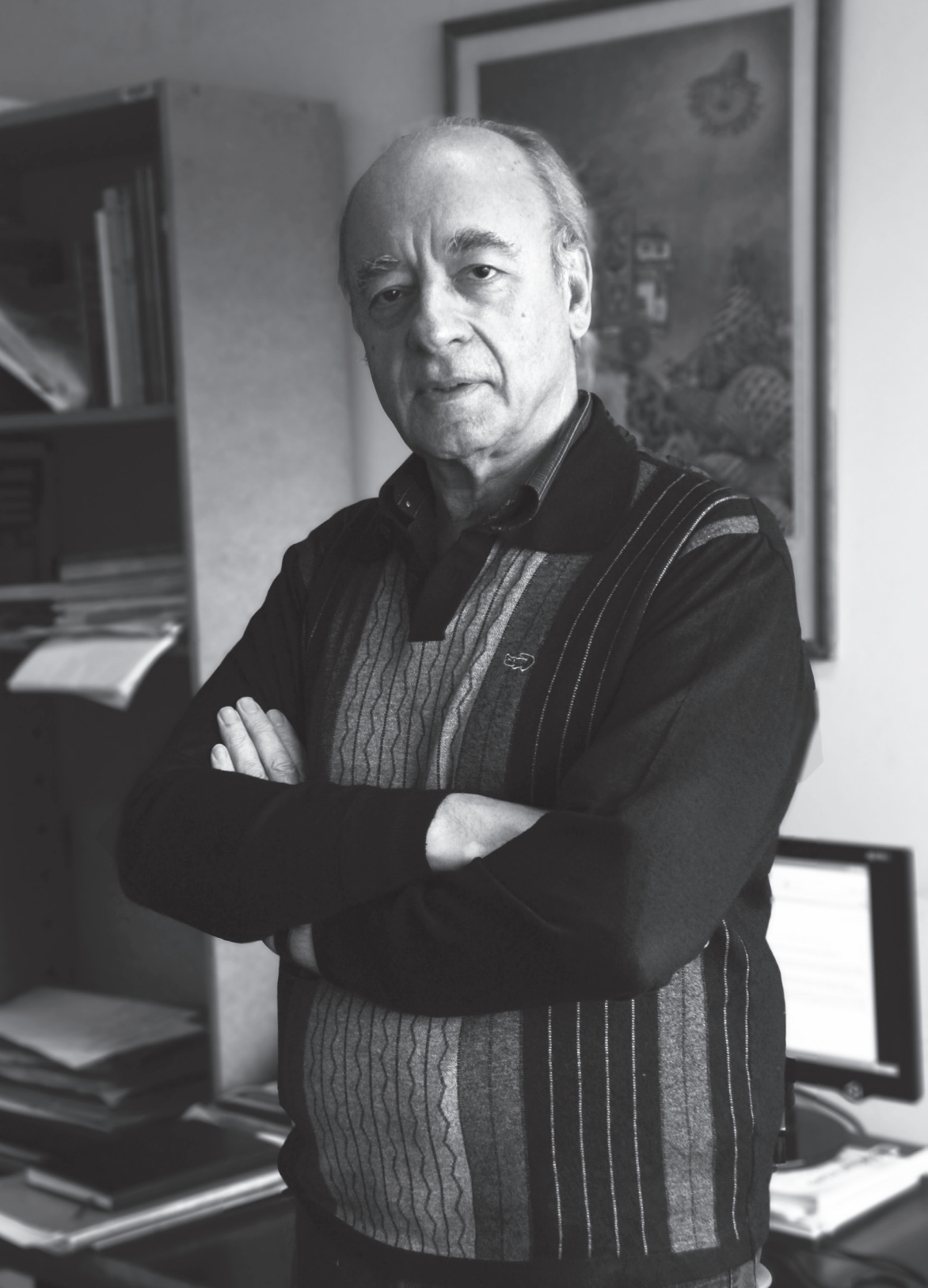
*Cosas que merecen el recuerdo.*

Quedo a disposición de ustedes para lo que quieran. Sarmiento es un buen recuerdo.



**JOSÉ LUIS CORAGGIO**

(rector 1998-2002)



Su desempeño como primer rector electo de la Universidad Nacional de General Sarmiento (1998-2002) le permitió aportar a esta naciente universidad una vasta trayectoria que comenzó a principios de los años 60 como investigador de economía regional.

Entre 1970 y 1971 dirigió el Departamento de Economía de la Universidad Nacional del Sur, donde participó en la redacción de un revolucionario plan de estudios de la carrera de Licenciatura en Economía, con fuerte impacto dentro y fuera de los ámbitos académicos.

Los años del exilio durante la última dictadura militar lo llevaron a México y Nicaragua, donde profundizó su conocimiento y compromiso con la realidad latinoamericana. Años más tarde estuvo en Ecuador y Estados Unidos, antes de regresar a la Argentina para participar en la etapa fundacional de la UNGS, donde organizó el Instituto del Conurbano, al que dirigió entre 1996 y 1998.

Durante su gestión al frente de la UNGS impulsó la creación de la Red de Universidades “Unidesarrollo” junto a la Universidad Nacional de San Martín, la Universidad Nacional de Luján y la Universidad Tecnológica Nacional (Facultad Regional General Pacheco), orientada a la promoción del desarrollo local y regional, desde una perspectiva de complementariedad e interlocución con los actores territoriales.

En el año 2003 su recorrido como economista, educador y militante comprometido con la transformación social encontró una nueva síntesis en la creación de la Maestría en Economía Social, de notable repercusión en Argentina y en toda la región. Esta herramienta político-académica fue concebida como una propuesta de investigación-acción orientada no solo a la consolidación de un sector sin fines de lucro sino también a avanzar hacia otra economía, a través de la promoción de redes de investigación, formación, difusión y capacitación a distintos niveles.

Simultáneamente, organizó la Red Latinoamericana de Investigadores en Economía Social y Solidaria (RILESS), desde donde ratifica la vocación latinoamericanista del proyecto de la Maestría.

En síntesis: claridad de horizontes, perseverancia, contracción a las metas y referencia ineludible en el campo de la economía social y solidaria, no solo por sus contribuciones al debate crítico sobre el sentido y la enseñanza de la economía sino por su interlocución permanente con los horizontes y criterios de las políticas públicas y las prácticas de intervención social.

*Daniel Maidana*

RODEADOS DE INFINITO.  
ENTREVISTA AL PROFESOR  
JOSÉ LUIS CORAGGIO

*José Pablo Martín: Gracias por haber dispuesto de este tiempo, José Luis. Como te dije, estoy entrevistando a los antiguos rectores. Después publicaremos las entrevistas, conmemorando los veinte años de la Universidad. Conmemoramos la fecha en la que se firmó el decreto de nombramiento de Domecq, el primer rector. Porque hasta ese momento la Universidad no había funcionado. El movimiento comienza cuando se le da el cargo, en octubre de 1993. Bueno, voy a comenzar con una anécdota que recuerdo muy bien. En una de las reuniones que hicimos en el llamado convento, es decir, en la sede de la calle Roca, cuando vos eras el director del Instituto del Conurbano, surgió una discusión amigable y vos dijiste que para definir la marcha de nuestros proyectos era urgente hacer una evaluación del resultado que obteníamos en la formación de los estudiantes, y yo te dije, como tirando la pelota al córner, que para hacer una evaluación de esta Universidad había que esperar por lo menos veinte años. Bueno, se han hecho muchas evaluaciones, y además, han pasado veinte años. Nosotros dos estamos en la Universidad hablando todavía de lo mismo, lo cual es una buena señal. La primera pregunta que te quiero hacer es la siguiente: ¿cómo llegó a tu conocimiento la idea de esta Universidad?*

*José Luis Coraggio: Fue en un momento en que estaba en Estados Unidos. Yo estaba con una tensión continua, porque quería trabajar*

sobre América Latina. Pero por razones familiares estaba ahí. En ese entonces viajaba mucho a América Latina, pero no tenía ningún proyecto en Argentina. Yo siempre me he movido por proyectos, y si cambio de país es porque hay un proyecto que me atrae, que me compromete. Entonces, Roberto Domecq, en alguna reunión, en algún encuentro amistoso, me habló del proyecto y me preguntó si quería colaborar. Así fue que empecé a tener contactos con los inicios de la Universidad. Eso debió haber sido entre los años 94 y 95, no estoy seguro.

*Creo recordar que empezaste a enviar materiales por fax durante los últimos meses de 1994. Hacia el final, recuerdo haberte visto en reuniones de la Universidad.*

Sí. Empecé a colaborar haciendo documentos con Maristella Svampa, y formamos una comisión de apoyo a Roberto en el diseño curricular de las carreras, ¿no? Y entonces ahí fue que yo me empecé a involucrar en el armado de la propuesta. Al principio, incluso volví a Estados Unidos. No era la época del correo electrónico, era la época del fax; entonces, fax viene, fax va..., y además yo venía cada tanto. Así, me fui comprometiendo cada vez más. Porque, efectivamente, había una posibilidad de innovar muy valiosa, creo yo, que abrió Roberto.

*¿Cómo se eligieron esas carreras en las que ustedes trabajaban? ¿Cuáles fueron las primeras?*

Las primeras carreras seguían el criterio que había planteado desde el comienzo Roberto, que era no repetir carreras tradicionales, sino más bien pensar carreras que estuvieran creadas a partir de grandes problemas, grandes ejes problemáticos que tenía el país. Por lo tanto, tenían que ver con el mismo criterio que se siguió con la creación de los Institutos. Cada Instituto apuntaba a un área problemática. Por ejemplo, en el caso del Instituto del Conurbano surgían áreas vacías en la cuestión ecológica. En ese momento había carreras que tenían que ver con la ecología, pero orientadas a los sistemas ecológicos: la selva, la amazonia. No

había una ecología urbana, una ecología de nuestras vidas cotidianas como ciudadanos. Buscamos si había algo en esa línea en América Latina y no encontramos nada. ¿Qué hicimos entonces? Organizamos un procedimiento que se siguió con todas las carreras: se redactó una propuesta, se buscó un grupo de expertos y se discutió con ellos. Lo que ellos opinaban influía y modificaba la carrera. En ese entonces era un problema en general vacante, que ya era muy importante o que estimábamos que iba a ser muy importante. Es decir, un campo en el que iba a haber una demanda importante de nuestros egresados como profesionales.

*Y, de hecho, en esa carrera se ha dado uno de los éxitos de esta Universidad, y se continúa todavía con ese empeño.*

Así es. Como pasa con todas estas cosas, en la medida en que se va incorporando al interés social, en la medida en que el Estado lo empieza a incorporar como un problema, entonces empieza a difundirse. Es, creo, una de las carreras que empiezan por vocación en esta época. La otra, obviamente, tenía que ser una que tuviera que ver con la planificación urbana, con el orden urbano, pero se le quiso dar un enfoque que no fuera el de la arquitectura. Los arquitectos son expertos en casas, ciudades, hábitat urbano. En nuestro caso, en cambio, se quería una carrera que tuviera que ver con la gestión de la ciudad. La idea era crear una especie de ingeniero urbano que pudiera armar proyectos de ciudad, que pudiera gestionar, por ejemplo, los sistemas de infraestructura y cosas por el estilo, megaproyectos, o programas de vivienda popular y de ordenamiento del territorio habitado.

*Algo así como un pensador de la ciudad, que es más que el constructor de una vivienda.*

Un pensador y un gestor. Y esto en todas las carreras de orientación profesional. En todas las carreras había una condición, y era que no se le diera al estudiante puro instrumento, sino que se le permitiera una formación mucho más amplia de comprensión del fenómeno con el que estaba trabajando.

*¿Y cómo ves el resultado de la Universidad en ese campo?*

Y..., yo no me animo a hablar de toda la Universidad. Puedo hablar del Instituto del Conurbano, que conozco más directamente.

*No, no. Me refiero al resultado en ese campo, el de urbanismo.*

Ah, de lo urbano. Creo que apuntamos a un personaje que no tuvo demanda. Nosotros pensábamos que iba a haber demanda. O sea, apuntábamos a que esos gestores de la ciudad no vinieran solamente de otros sectores a los que les interesaba algún aspecto particular de la ciudad, sino que fueran personas entrenadas para pensar la ciudad en sus condiciones propias y generales. Pero no prendió en el imaginario de los estudiantes, o en el de sus padres y profesores de secundaria. Creo que tal vez no supimos presentar una propuesta atrayente. Si hubiéramos puesto arquitectura habríamos tenido cientos de estudiantes, porque como vos sabés ha habido una tendencia a aferrarse a las carreras tradicionales. Como pasa con los profesorados: aunque se diseñe un profesorado de una manera innovadora y distinta, se trata siempre de un profesor, y eso se conoce.

*Hay una visión social más clara de lo que es un profesor de matemática, por ejemplo.*

Claro, sí, seguro. En cambio, nosotros al urbanista lo llamábamos además “licenciado”, ¿no? No era ingeniero, era un licenciado que queríamos que tuviera esos atributos. Ahora se ha revisado la carrera. Hace dos años se la revisó justamente a partir de esa experiencia, y se le ha dado una línea que tiene más que ver con formas de pensar y planificar el espacio urbano, más cercanas a un planificador urbano con conocimientos de la arquitectura de la ciudad. Pero volvamos a lo anterior. Eso era lo que propugnábamos entonces. Después, nos encontramos con algo que fue una gran sorpresa para nosotros. Nuestro criterio era que teníamos que centrarnos en problemas. El poco resultado que tuvimos fue porque los problemas que aparecían eran de un espacio urbano que



para el ciudadano-alumno podía parecer abstracto. No lo habría sido si hubiéramos apuntado al problema de la pobreza urbana y sus manifestaciones territoriales, un proceso ya iniciado en esa época y que después se desató en 2001; la ciudad aparecería como un problema de urbanización de la pobreza, de segregación social visible, algo concreto que requería de políticas locales urbanas concretas.

*Y entonces, ¿quisieron poner otra carrera, o modificar las existentes?*

Entonces quisimos ir más allá de la respuesta común, que era el trabajo social, la asistencia social, el que va y está con los pobres, atiende sus derechos inmediatos y aplica los programas sociales.

*Y que hace de intermediario entre el Estado o las empresas y la población marginada.*

Sí. En particular, las políticas sociales que ya en esa época estaban muy focalizadas, por ejemplo, las que sostenía el Banco Mundial. O sea, ya no eran políticas que tenían que ver con los derechos universales, sino que apuntaban a los más pobres de los pobres, a ver cómo se los hacía aguantar, diría yo con una expresión crítica. Pero nosotros no queríamos hacer eso, y tampoco queríamos competir con otras universidades. Estaba por ejemplo la Universidad de Luján que tenía una enorme cantidad de inscriptos en esa carrera. Entonces dijimos: acá lo que está faltando es alguien que diseñe las políticas sociales, no alguien que esté entrenado para aplicar programas enlatados resultantes de la condicionalidad de los financiamientos. Alguien que innove en cuanto a la participación de los entonces llamados “beneficiarios”.

*¿Y cómo pensaron resolver ese problema?*

Apuntando a alguien que pudiera entender la relación entre Estado y sociedad, entender la problemática social, pero entenderla como concepto y no como puro dato; que tuviera los datos pero que pudiera entender por qué en una sociedad moderna la

pobreza se convierte en un rasgo estructural, que pudiera entender las políticas y el papel de los organismos internacionales en la determinación de las políticas sociales de un país.

*¿Vos ya habías tenido experiencias anteriores en este campo?*

Sí, ya había tenido. Y también otras personas como Claudia Danani y Susana Hintze, que se incorporaron al proyecto. Había un grupo que tenía experiencia en esto, pero además una experiencia crítica, no simplemente de implementar cómo llega más barata la caja de comida a la gente. Era un grupo que sabía diseñar políticas sociales con espíritu crítico, y con capacidad de hacer un programa, de diseñar una política ubicada en el contexto social, cultural, económico y político.

*¿Y cuál fue el resultado inicial de esta propuesta?*

No hubo mucho interés. Si hubiéramos ofrecido una licenciatura en trabajo social habríamos tenido quizás mejor respuesta, porque lo vemos en todas las universidades, donde hay una demanda muy grande. Pero la carrera que presentamos nosotros no logró prender como esperábamos.

*¿Discutieron el nombre del título?*

Trabajo Social no le podíamos poner, ¿no? Entonces quedó Licenciatura en Política Social. La política social estaba en el ambiente todo el tiempo. Era más general. Pero la gente apuntaba a una carrera que pudiera reconocer, a una figura que era la que veía en el barrio, el trabajador social, que iba y hacía de mediador para acceder a un programa, etc. No sé, una cosa muy práctica, sin una exigencia teórica mayor. No quiero para nada disminuir el papel del trabajador social, más bien creo que tienen capacidades y disposiciones muy valiosas y por eso muchas veces he trabajado con sus escuelas de formación, tanto en el país como en Uruguay. Pero nosotros veíamos un área muy importante que necesitaba actores con otra formación.

*Era una búsqueda de otra cosa, una perspectiva diferente.*

Sí. Digamos que hacía falta. Porque, ¿quién estaba diseñando las políticas sociales? No sé, el que estaba de turno gestionando formularios del Banco Mundial. No había una *expertise* nacional en diseñar políticas sociales suficientes para lo que se venía.

*Ni había una reflexión filosófico-política.*

Claro, además, eso. Pero cuando vos querés hacer una política social integral tenés que poder integrar no solo la política de repartición de comida, que en ese momento era lo urgente.

*Era la perspectiva tradicional, la de un remedio social.*

No tan tradicional. Se fue convirtiendo en eso con el neoliberalismo.

*Tradicción que se afianzó después de la dictadura, como cuidado de una fracción estable y estructural de la sociedad neoliberal: los excluidos, que crecían o disminuían según los requerimientos del mercado.*

Se fue hacia eso. Se fue hacia los pobres, que tenían que ser atendidos. Primero creyendo que era solo un problema coyuntural, luego como pobres estructurales.

*Todos los gobiernos necesitaron enfrentar empíricamente ese problema que se les venía encima.*

Así es. Entonces, por un lado, una política integral no puede tener instrumentos para la indigencia y a eso llamarlo “política social”, y, por otro lado, tener una política de educación y a eso llamarlo política de educación. ¿Qué hacés con la educación, con el acceso de los niños a la escuela? ¿Qué pasa en la primaria? ¿Qué pasa en la secundaria? Todo eso es política social. No basta decir que hay política de salud porque mandás cuadrillas sanitarias para curar alguna enfermedad; tenés que saber cómo y por qué se producen las enfermedades, y eso es política social. Fijate que en el Instituto del Conurbano se ha creado un área importante de políticas de salud, en el área de investigación logramos avanzar

en esos campos. El problema del que te hablo es el de la docencia, porque los Institutos tienen una doble función, que es la de investigar y hacer docencia sobre aquello que se investiga. Yo diría que en términos de objetivos de investigación se avanzó. El problema fue la contrapartida de carreras y la aceptación por parte de los jóvenes de esta región.

*Y habiendo ya un avance en la investigación, ¿no cabría esperar también que la juventud que ingresa a la Universidad se incline más hacia esa dirección?*

El tema es que para tener acceso a la investigación, que se hace conocer a través de las clases, primero deben ingresar en el proceso de formación. Sin duda que acá en algunas materias del primer ciclo se están analizando, entre otros, problemas socioeconómicos contemporáneos. Los profesores tienen elementos de investigación, pero eso no apunta a ninguna carrera en especial. Un problema que creo que siempre tuvimos es que no lográbamos transmitir la información adecuada, con tiempo, en un ida y vuelta con los estudiantes que entraban, acerca de las carreras. La información se difundía, primero, a través de visitas a los colegios cuando todavía eran estudiantes del último año, mostrándoles cómo eran nuestras carreras, pero en un tiempo limitado: los chicos escuchaban, se les repartía un material, y chau. Y además, cuando vienen a la Universidad, hay que tener en cuenta que los jóvenes minimizan el tiempo de clase, porque tienen una situación económica que les exige trabajar. Es decir, es excepcional que alguien tenga tiempo para reuniones informativas. Cuando nosotros íbamos a los colegios y les contábamos sobre las carreras, a las apuradas, no existía la posibilidad de un diálogo ni de explicarles los problemas, su realidad y la tendencia de esos problemas a convertirse en demanda social. El profesorado era la carrera que veían más clara, pero no era así en los otros casos.

*Porque el profesorado se entendía más y todos conocían personas que eran profesores.*

Y además sabían que podían tener salida laboral, como se decía, porque podían hacer pasantías, porque podían hacer suplencias al poco tiempo de haber empezado. Yo creo que ese fue un factor importante. La gente se preguntaba: “Bueno, pero ecología, ¿voy a tener trabajo?” Y como lo de ecología después prendió, ¿no?, esto de política social también podría prender, pensábamos.

*En un primer momento se tenía casi la utopía de que los estudiantes iban a ser full time en esta Universidad, con los ideales que teníamos nosotros a través de becas y subsidios, pero no ha sido el caso.*

Bueno, yo nunca compartí, o mejor dicho, nunca estuve en esa reunión donde se dijo eso. Lo que sí hicimos, que vos recordarás, es que el tema de las becas empezó después de mudarnos aquí, al Campus. Vimos que los estudiantes, a pesar de que logramos que un ómnibus de línea pasara por acá, no lo tomaban y se venían caminando. Ahí nos dimos cuenta de que hacía falta pagar el costo del boleto. Entonces apareció la beca de transporte. Había también una beca de bibliografía. O sea, ninguna de esas becas apuntaban a un estudiante *full time*.

*En realidad, las becas se implementaron desde el primer año de los cursos de grado, en 1996, y abarcaban a casi un tercio de los estudiantes, pero no eran becas que podían sostener a un estudiante full time.*

A un *full time* no, salvo las que se implementaron después para estudiantes avanzados, las de investigación y de docencia, pero eso se desarrolló mucho después. No había un sistema de becas para estudiar carreras de grado en la universidad en la Argentina, no había, no había nada de donde hubiéramos podido sacar la idea. Y esas becas a las que hacés mención no vinieron del Ministerio, sino que salieron del presupuesto regular de la UNGS.

*No existía el concepto de beca para un joven que pertenecía a una clase social tal que necesitaba una beca completa para estudiar en la universidad. En la actualidad, ese concepto se está abriendo camino.*

Sí. De hecho, son apoyos para cubrir el costo marginal que hace que el estudiante diga: “Si dispongo de cien pesos más puedo seguir estudiando”, ¿no?

*Más de una vez hemos tenido la experiencia de que ese dinero ha ido a parar a la olla de la familia, por la situación en la que estaban algunos de los estudiantes, que de una manera u otra se las ingeniaran para seguir estudiando.*

Sí, en la medida en que no tienen trabajo, los que pagan todo eso son los padres.

*Y volviendo a una pregunta anterior: ¿cuándo te decidiste a venir full time a la Universidad?*

Cuando volví a la Argentina después de veinte años de estar afuera; vine por esta Universidad, fue algo que me atrapó.

*Entre el 94 y el 95, ¿verdad?*

95, creo. Me tengo que fijar en los recibos la antigüedad, creo que fue en el 95.

*Y fue el proyecto de la Universidad lo que te trajo.*

Sí, y lo que me sigue teniendo atrapado. Yo me he ido siempre de las instituciones a los cinco, seis o siete años, cansado de las rutinas, de escuchar siempre lo mismo, de ya saber lo que va a decir cada uno. Acá ya estoy hace casi veinte años, y me sigo sorprendiendo, porque se trata de un proyecto abierto, sin metas fijas, que debe seguir la dinámica de la sociedad.

*¿Y qué ocurre en tu persona cuando se empieza a hablar de tu candidatura a rector a fines del año 97?*

Bueno, yo pensaba que Roberto Domecq había hecho un trabajo extraordinario, no solo porque abrió caminos sino porque además era amplio, escuchaba, armó equipos. Yo era uno más de la cantidad de gente que trabajaba allí. Roberto orientaba pero dejaba hacer, había un amplio campo de creatividad. Se movía muy bien

con el sistema burocrático de la educación en este país, y también con la política territorial de cómo ubicarse acá. No eran momentos fáciles para nada de eso y era un hombre de visión. Entonces yo dije que Roberto merecía un período como rector electo para consolidar esto. Yo en ese momento pensaba que ninguna otra persona iba a poder tomar las riendas, que no era fácil que alguien le diera seguimiento a eso, ¿no? Una persona que quisiera y pudiera hacerlo. Recuerdo que se especulaba con que podría ser alguien de afuera, que no hubiera participado en todo ese proceso inicial.

*Es el eterno problema de las reelecciones de personas que resultan bien situadas en su trabajo de gobierno.*

Pero esto no era una reelección.

*No, era una primera elección.*

Era una legitimación de lo que se había hecho, del proyecto y de la persona. Para mí esa era la opción y yo apuntaba a eso. Así que esa fue mi primera reacción frente a la problemática de que nos íbamos a normalizar y de que debíamos consolidar el proyecto.

*Ahora, ¿no veías dificultades casi insalvables en la legislación del momento para la elección de rectores?*

A ver. Había una disposición que exigía determinados requisitos, efectivamente. Pero no era una ley, no era una constitución, era algo así como una regulación, pero de esas que pueden desaparecer y después aparecer otras. Además, había una ambigüedad, que daba lugar a la posibilidad de que en la medida en que tenía el apoyo de la Universidad, el Ministerio tenía que escuchar. Bueno, después, como vos sabés, no se concretó. Justamente, por esta dificultad.

*Pero no todos en la Universidad estaban de acuerdo con ese criterio, con el de que fuera elegido primer rector del estatuto.*

Efectivamente. Había un sector de la Universidad que tenía un criterio distinto. Algunos porque no habían vivido todo el proceso.

Hay que pensar que en este proceso hubo un grupo que estuvo al comienzo, y después masivamente se fueron incorporando más personas para constituir los Institutos. Los que llegaron al final no habían estado en ese proceso inicial, y algunos de los que se fueron sumando lo hicieron con otro proyecto de universidad. Decían: “Bueno, esta es una universidad nueva, está a nuestro alcance, es interesante, hay posibilidades de ser creativos, dedicación exclusiva, un campo abierto para la creatividad y la carrera académica”.

*Así es. Año a año se duplicaba o triplicaba el ingreso de personal concursado. Pero eso estaba en las características de la propuesta.*

Todo el mundo apuntaba a la dedicación exclusiva, a la carrera de investigación. En otras universidades normalmente vos entrabas como docente y después a lo mejor hacías investigación en algún momento. Entonces, esta era una oportunidad interesante, mucha gente vino por esas características de la Universidad. Y, bueno, era legítimo hacerlo, ¿no?

*¿No te parece que ha habido una dificultad objetiva de la Universidad al incorporar nuevo personal, sobre todo en aquellos momentos? No por el hecho de incorporarlos como personal que gana un concurso, sino incorporarlos además a una idea original, a la idea innovadora de la Universidad.*

Sí. Pero eso sería una dificultad en cualquier proceso de este tipo, donde hay un grupo que le da forma y el que viene lo hereda, ¿no? Y si además –como creo– la gente que se incorporaba era siempre gente muy creativa, muy voluntariosa, muy buena en lo suyo, de pronto los estás poniendo en su lugar. Todavía la estructura de esos lugares se puede discutir, y de hecho todos los que quisieron participaron en la discusión. Para llegar a la normalización hubo que pasar por muchos procesos de diálogo. Ahora bien, eso no es excepcional, es normal que pase una cosa así. ¿Cómo ha encarado esto la Universidad? Por un lado, haciendo que se decida por mayorías, ¿no? En un principio fue así, sobre todo, la cuestión del Rectorado. Por otro lado, siendo flexibles, pero con



inteligencia, porque una posibilidad era decir: “Bueno, ya la normalizamos, ahora revisemos todo”. Eso no se puede hacer. O sea, uno normaliza una universidad para seguir con un proyecto. Es decir, el proyecto es falible; es una hipótesis que puede ser fuerte y fundamentada, pero que se va a realizar si la gente pelea para que se realice, porque si la gente la boicotea no se realiza. Y además tiene un montón de errores, porque si vos estás inventando algo nuevo tenés que ponerlo en práctica para ver si funciona. Una cantidad de hipótesis que tuvimos eran equivocadas, posiblemente. Lo que esperábamos de los alumnos o de los profesores... Yo te puedo contar unas cosas que para mí fueron sorpresas...

*¿Me puedes contar una sorpresa?*

Termino con esta idea primero. Entonces, todo el proceso que siguió después fue de continuas adecuaciones, y durante esas adecuaciones, cuando ya estaba constituido el personal, hubo mucho debate. La Universidad que tenemos hoy no es solo resultado del proyecto original; es resultado de ese proyecto original mediado por muchos procesos de transformación, de adecuación, de desarrollo. Este proyecto universitario tuvo esa posibilidad de crear un encuadre institucional que permitiera la flexibilidad y la adecuación. Vos conocés otras universidades, más viejas. Para cambiar algo se tardan años y años, décadas, porque todo el mundo está clavado en la silla, porque tiene miedo de cualquier cambio que lo pueda afectar, ¿no? Entonces, yo creo que esa es otra virtud de esta Universidad. Sobre qué cosas cambiar y qué cosas no, hubo discusiones muy fuertes, pero se ha llegado siempre a conclusiones concordadas.

*¿Recordás algún tema muy discutido?*

Te cuento ahora lo que para mí fue una sorpresa. Yo venía preocupado por el tema de la pedagogía de la enseñanza superior. Había dado clases en FLACSO-Ecuador en un doctorado de ciencias políticas y daba epistemología de las Ciencias Sociales. Bueno, era obvio que yo les preguntara: “¿Qué concepto de poder tienen?”

Y me encontraba con que no tenían ninguno. Entonces les decía: “¿Cómo puede ser que después de dos años y medio no tengan un concepto de poder, o por lo menos una variedad de conceptos?” Pensándolo, comprendí que el problema era que esa facultad apuntaba a la excelencia, y la excelencia era definida como “traer a los mejores del mundo” (que hablaran español, por supuesto).

*Hay muchas facultades que ofrecen ese tipo de excelencias, visitantes excelentes.*

Sí. Pero esos mejores del mundo no podían venir un trimestre ni un semestre, podían venir dos semanas. Entonces, dabas materias en dos semanas, todo acumulado. El profesor no terminaba de conocer a los alumnos y se tenía que ir, y además evaluaba a distancia. Pedagógicamente, era un sistema espantoso, y por eso la calidad no se lograba. Y eso me hizo reflexionar. Siempre se estaba hablando de la andragogía, de cómo les enseñas a los adultos que no saben leer y escribir, o de Piaget, de la pedagogía de los niños, de cómo aprenden a medida que crecen. Pero ahora teníamos en el mundo un grupo enorme de gente que estaba asistiendo a la universidad, y debía haber una reflexión pedagógica sobre la etapa de aprendizaje de los adultos que ingresan a la universidad. Entonces, me fui al Teachers College en Columbia; estuve ahí un año (estaba ahí cuando me llamó Roberto). Me puse a ver qué había en la biblioteca. Se suponía que ahí estaba todo lo que tenía que ver con la pedagogía. Pero mirá vos, lo único que había sobre pedagogía en la universidad era la cuestión de cómo se formaba el espíritu crítico, tema que surgió a partir de una declaración que hizo un ministro de Educación en Estados Unidos, señalando como problema que los estudiantes no tenían espíritu crítico. A partir de ahí se desató una fiebre por saber cómo enseñarles a los estudiantes espíritu crítico y cómo evaluar si lo tienen; eso era lo único que había. Entonces, vine con esa preocupación acá y dije: “Bueno, esta es una oportunidad para reflexionar sobre esto”. En una reunión donde había un buen grupo de profesores propuse que nos enfocáramos en el problema de la pedagogía universita-

ria. Ya me había puesto de acuerdo con Domecq y entonces dije: “Tendríamos que reflexionar de manera consciente sobre cómo formamos a la gente; no se trata solo de que sepan el contenido, de que la matemática ‘esté buena’, sino de cómo enseñamos matemática”. Y fue una discusión que después continuó justamente con la cuestión de cómo enseñar matemática para no aterrar a los chicos. Entonces, di una o dos charlas en las que sugería que no viniera alguien a decirnos cómo hay que enseñar, sino que nosotros mismos reflexionemos sobre nuestra propia experiencia. Y en algún momento se me escapó la palabra *colectivo*, porque yo pensaba: “Bueno, tenemos que hacernos todos cargo de la formación de los estudiantes, tenemos que ser como un *profesor colectivo*”. Entonces algunos me dijeron “estalinista”. (Risas). Y a partir de ahí yo dije: “Dejo esto. No puedo seguir por este camino porque la resistencia es enorme”. Y, bueno, después quedaron las cosas como estaban.

*Sí, me acuerdo. Me acuerdo porque las discusiones llegaban a la Secretaría Académica.*

Ahora bien, después hubo algunas reuniones, hubo espacios para discutir estas cosas, pero ese tipo de espacios donde viene cada uno, presenta un *paper* y se va. Yo creo que una buena discusión tiene que abrirse; no solo hay que discutir con los profesores, sino también con los estudiantes.

*Es muy interesante ese recuerdo. No creas, sin embargo, que tu propuesta fue desoída completamente. Y volviendo a tu afirmación de que no nos hemos masacrado, de que no nos hemos herido dentro de la Universidad por los desencuentros, por las diferencias de ideas, veo que en esta Universidad, en cada elección de rector, que ya se ha dado cuatro veces...*

Ya hubo cuatro elecciones...

*Cuatro elecciones, sí..., veo que los que quedaron afuera del grupo conductor, ya sea porque no se presentaron o porque se presentaron y no ganaron, siempre han seguido en la Universidad. Eso me ha*

*llamado mucho la atención en comparación con otras universidades semejantes a la nuestra.*

Tenés razón.

*Cuando la elección implica una lucha de poder, una lucha por el control del territorio, si los implicados en la lucha no están interesados verdaderamente por la universidad, sino que apetecen solamente el poder del territorio, no tiene sentido que permanezcan después de haberlo perdido. En cambio, el hecho de que en todas las ocasiones los que perdieron se hayan quedado en la Universidad, significa que se trata de personas que trabajan por la idea de la Universidad con toda conciencia.*

Sí, es un buen síntoma. Ahora, yo le agregaría otra explicación, y es que lo que se logró es que esta Universidad no se “emboletara” con ningún partido político, y que por lo tanto no se convirtiera en un terreno de disputa por un espacio universitario, que es lo que pasa entre las agrupaciones partidarias, digamos. Esto no quiere decir que no haya grupos ideológicos. Yo participé como rector en el CIN y prácticamente todo rector estaba adscrito a alguna línea política: Franja Morada o el bloque peronista, básicamente. Acá no. Es decir, yo, como rector, cuando en el CIN había reuniones por grupos, deambulaba por los pasillos cuando los demás estaban deliberando. Me daba el gusto de hablar con independencia (y espíritu crítico) en las asambleas o cuando se reunía el consejo de rectores. Lo mismo pasó con Roberto antes y con los que nos siguieron, y entiendo que así sigue. Además, como pasa en muchas universidades, la disputa por el poder se recalienta cuando hay elecciones nacionales, en donde, por ejemplo, los intendentes “del palo”, o los que no son “del palo”, intervienen en la política universitaria. Eso acá nunca sucedió. Es más, cuando intentaron intervenir hubo consenso para evitar que lo hicieran. No hubo gente que dijera: “Déjenlo entrar que es el poder real”. No, hubo un acuerdo de toda la Universidad de que no queríamos entrar en eso.

*En tu época de rector, ¿tuviste problemas con los poderes locales para mantener la independencia?*

Sí. Pero no los tuve yo, los tuvo la Universidad. A mí me tocaban como cabeza visible, y nos teníamos que mover como pisando huevos con algunos personajes locales. El problema no era solo la estigmatización o el estereotipo de que tal persona ha hecho tal o cual cosa, y que por lo tanto no merece pisar la Universidad, sino que la pisada venía como un hacer pie en el espacio universitario, y nosotros somos autónomos, ¿no es cierto? A la autonomía, a veces, se la ve básicamente como autonomía de lo político, pero lo es también de los poderes locales, incluida la Iglesia.

*También, sí.*

Aquí tuvimos un problema cuando inauguramos el edificio en el que estamos. Vino el obispo... ¿era el obispo?

*Sí, el obispo. De apellido Silva.*

... y yo no sabía tanto de la cosa. Sabía que iba a hacer una bendición, pero de pronto se puso la mitra y otros ornamentos, y me hicieron notar que eso implicaba que estaba actuando con el poder de la Iglesia y algunos se molestaron.

*Claro, según su terminología, estaba tomando lugar de su jurisdicción espiritual.*

Eso implicaba: “acá el poder es de la Iglesia”, ¿no? Pero yo tampoco quería generar un conflicto, más bien dejarlo pasar, porque lo que implicaba era ponerse en conflicto con un elemento de la cultura local que había que respetar, ¿no? Fue una falta de respeto del otro lado poner el pie de esa manera, pero yo creo que hicimos bien en dejarlo pasar y no convertirlo en un problema.

*¿Y en el caso de los intendentes?*

Bueno, después están los intendentes. No todos, porque con algunos hemos trabajado muy bien, y no tiene nada que ver con su orientación política, sino con un estilo, un estilo que permitió

establecer con la Universidad una relación de respeto. En otros casos fue más difícil.

*¿Y con el Gobierno central, es decir, con el que le daba la nutrición a la Universidad a través del Ministerio de Educación?*

A mí me tocó participar en una cosa que inventamos que se llamaba *PROUN*, porque el problema político se manifestaba finalmente en la asignación del presupuesto. Si eras del palo tenías tanto; y si no eras del palo veías cómo te las arreglabas. Lo cual es un pésimo manejo de la política educativa, que probablemente continúa. Entonces, yo traté de que se armara una alianza con las otras universidades nuevas, las cuales estábamos todas con el problema de haber empezado con un presupuesto mínimo, y aumentarlo era muy difícil, porque en última instancia el debate por el presupuesto lo daba Shuberoff con algún otro de Córdoba, o el de La Plata, y se repartían el dinero, y el Ministerio negociaba con todo eso. Entonces armamos el *PROUN*, que incluía a varias universidades del mismo estilo, y mi idea con eso era la de ir a negociar juntos, en vez de ir cada uno por su lado, y así lo hicimos.

*El PROUN era un programa universitario.*

Creo que significaba “Programa de Universidades Nuevas”.

*Era un presupuesto especial por afuera del presupuesto universitario, como fomento de las universidades nuevas que no podían soportar un cálculo presupuestario como el de las viejas.*

Sí. Por ejemplo, usar el criterio de presupuesto por alumno cuando teníamos tan pocos al comenzar... Se negociaba tanto para el *PROUN* y después venía la conversación sobre cómo se distribuía eso entre las universidades nuevas. Entonces yo dije: “Vamos a hacer al revés: cuánto necesita cada uno, cuántos alumnos tienen, qué instalaciones tienen, qué necesidades tienen, qué crecimiento progresivo tienen”; y así armamos el presupuesto y fuimos con eso a pelear por él. Yo proponía: “Vayamos con un proyecto concreto, que vamos a hacer tal cosa y tal otra, y no que nos toque simple-

mente porque inscribimos más alumnos”. Bueno, y así fue, creo que ese sistema nos ayudó, aunque no cambió el mundo ni nada por el estilo. Siempre aparecía algún problema. Por ejemplo, después de todo lo acordado, todo lo negociado, después de haber ido a ver a los diputados que estaban en la comisión de presupuesto, etc., de pronto, cuando salía la ley, a una de las universidades le habían agregado dos “milloncitos” de pesos, lo cual era mucho en ese momento, y entonces decíamos: “¿Y esto?” “Y yo qué sé”, decían, “alguien me puso dos millones de pesos más”. Obviamente, había otros canales y otros criterios.

*Son cuestiones para discutir en todas las épocas.*

Claro. Por ejemplo, como vos sabés bien, cuando estaba Domecq y se compró el terreno, el dinero se tuvo que sacar del presupuesto; en cambio, a otras universidades les dieron unos terrenos gigantescos con edificios y todo.

*De cualquier manera, nuestra Universidad ha recibido un don apreciable: la libertad para la creación académica.*

Acá podríamos haber recibido grandes terrenos en esta zona. Pero qué pasaba, no éramos del partido del Gobierno. Y esto es lo que te comentaba antes. La independencia cuesta.

*Si uno mira los tres períodos del rectorado; el de Domecq, del 94 al 98, el tuyo, del 98 al 2002, y después los dos períodos de Silvio Feldman, uno ve que esta periodización, que es pequeña en la Universidad, coincide con otra periodización de la Argentina, que es la etapa de crecimiento y decadencia del gobierno de Menem y, por lo tanto, de la política de Cavallo. Después viene la época de crisis, que es la tuya...*

Sí, la que comienza en el 98.

*Del 98 al 2002, que fue exactamente la época de crisis en la Argentina. Incluso, que tocó en algunos momentos muy directamente a las universidades. Después vino la etapa de Silvio Feldman, de ocho años, en que la cosa se calmó y la Argentina, no digo que entra en*

*la gloria, pero entra en otra etapa diferente respecto de la política general del país. De manera que la pregunta es: a vos que te tocó ese período difícil, ¿cómo incidió en tu rectorado y en el desarrollo de la Universidad esa sucesión de crisis? Estábamos en una sociedad en la que los jóvenes no sabían qué hacer, los padres perdían sus empleos, etc. ¿Cómo has vivido desde este punto de vista tu rectorado?*

En realidad, no sé si fue el momento más difícil. No me querría llevar una palma que no me corresponde.

*No digo respecto de la Universidad, sino de la periodización del país.*

Bueno, al comienzo del período de Feldman el país tampoco era la gloria, todavía no habíamos llegado al 2003.

*Feldman inició su rectorado en 2002, tenés razón, y la situación presupuestaria de las universidades empezó a mejorar recién en 2004.*

Y la situación del país también.

*Y del país también.*

La crisis de 2001 duró un poco más. Lo que pasa es que uno lo vivió tan intensamente que era como... bueno, las cosas son así, y poco se piensa si los tiempos son mejores o peores. Cuando lo vas viviendo día a día no tenés la visión que vos acabás de describir a la distancia. A ver, ¿qué pasó en esa etapa?

*Por supuesto, cuando uno lo va viviendo tiene el día a día frente a los ojos.*

Claro, entonces me estás poniendo una pregunta de las tuyas, porque vos ya sos un preguntón difícil. A ver, ¿qué fenómenos había que se podían asociar a la crisis? Bueno, primero, la dificultad de sostener un proyecto de universidad distinta en un momento en el que nadie se interesaba por eso. Todo el mundo estaba mirando para otro lado: qué pasaba con la economía, con el dólar, la convertibilidad, el desempleo, los salarios. O sea, la universidad



no era un tema de agenda importante entonces, pero había que sostener el proyecto de la Universidad a pesar de todo; en el medio de ese mar embravecido, yo creo que todos los rectores pudimos hacerlo de una u otra manera. Nosotros pudimos construir –terminar de construir– este edificio (Módulo 1), que en realidad fue Domecq el que lo puso en marcha, e iniciar la construcción de otros módulos, hacer el plan director de toda la Universidad y empezar a hacer todas las construcciones ahorrando centavitos de cada partida, y logrando que el Consejo Superior valorara, como lo hizo, construir la infraestructura para que no estuviéramos dispersos en tres o cuatro edificios. Después vino una época en la que realmente llegaron fondos importantes a través del Ministerio de Obras Públicas, a través de programas que no iban dirigidos a la Universidad de General Sarmiento pero que con habilidad el entonces rector pudo usar. Había dificultades económicas para seguir creciendo y para invertir en infraestructura, pero además influía otro factor: que la situación de los estudiantes se manifestaba en las aulas porque, por ejemplo, se verificaba que en los momentos en que no se podía conseguir empleo aumentaba la matrícula de estudiantes y la asistencia a las aulas. Cuando empezaban a aparecer empleos, aunque fueran precarios, bajaba. O sea, había como una idea de que “sí, quiero estudiar, pero estudio cuando no tengo la posibilidad de conseguir un ingreso por mínimo que sea, porque la prioridad es sobrevivir”. Y se veía.

*La economía incidió mucho en el aumento de la matrícula en esos años.*

Claro, pero además incidió en la elección de las carreras. O sea, imagínate la misma carrera que te dije antes, pero que los estudiantes tuvieran una beca para poder vivir durante cinco años, como en una universidad norteamericana; la gente habría elegido de otra manera. Algunos habrían elegido igual, pero otros habrían elegido diferente, y cuando todo el cálculo se basa en cuánto voy a ganar y cuándo lo voy a ganar... Además, un problema que tenía nuestra estructura curricular en esas condiciones de estudiantes

que entran y salen, era que las carreras se alargaban mucho. De ahí eso que inventamos que me parece que fue interesante, lo de un primer ciclo, un segundo ciclo, y un diploma de estudios. La idea era que ese diploma ayudara a los estudiantes a conseguir trabajo, ya que de esa forma se acreditaban los tres años de formación que habían tenido, y la Universidad de General Sarmiento era un buen sello.

*¿Y se verificó esa hipótesis?*

Parcialmente. Los empleadores no valoraron mucho un título desconocido, un diploma de estudios generales que, justamente como era general, aunque para nosotros desarrollaba mucho las capacidades de trabajo de la gente, no era valorado. Decían: “Bueno, ¿y cuántas materias tomaste de tal cosa técnica?”

*Sin embargo, de otra manera, no formalmente como primer ciclo, se valora el número de materias aprobadas en aquellos que dan clases en escuelas secundarias.*

Pero eso es en profesorado.

*Claro, en profesorado. O se valoran los conocimientos adquiridos en las carreras de ingeniería, de tal modo que pueden salir antes de terminar la carrera, o por lo menos empezar a trabajar antes de recibir el diploma.*

Pero no primer ciclo, no por ser primer ciclo, sino porque pasaron equis cantidad de años. Si hubiera sido una carrera tipo chorizo habría sido lo mismo. Es más, en Ingeniería habría sido mejor, porque en Ingeniería se empieza con materias más vinculadas a la práctica.

Sí.

Acá el primer ciclo tiende a una base de formación más a largo plazo. Aunque eso está cambiando, como ya sabés.

*Sí, está cambiando. Otra pregunta: cuando la asamblea te elige como rector, más o menos hay dos tercios que te apoyan y un tercio*

*que no. ¿Vos viste en eso dos ideas de Universidad diferentes, o después pudiste llamar a todos a trabajar en una misma concepción?*

Pude llamar a trabajar a todos en la Universidad admitiendo diversas concepciones. Esa división que se dio en ese momento estaba basada, por un lado, en una idea de Universidad, pero también había algunos que no querían que se repitiera la dirección de la Universidad, ¿no es cierto? Vos fijate que yo terminé el primer período de rectorado y se me acercó gente de todos los sectores a decirme que siguiera otro período. Yo no quise porque creo –y esto ya lo había dicho cuando asumí– que a lo que yo apuntaba era a un manejo distinto de lo político en la Universidad, que no sería el corporativismo. Apuntaba a la democratización de la Universidad. Esa fue mi principal contribución. Por lo pronto, incluso en alguna asamblea universitaria donde se estaba discutiendo el estatuto, había un grupo minoritario que estaba en una posición muy distinta a la que estaba la mayoría respecto de un artículo, no me acuerdo cuál era, y se ganó, ¿no?, y yo sentí que esa minoría había quedado muy mal por haber perdido, porque a juicio de ellos no se había tenido en cuenta su punto de vista, se habían quedado muy mal con la asamblea que estaba en plena marcha. Entonces, llamé a un cuarto intermedio, hablé con la gente y les dije: “Vean, creo que tenemos que revisar esto, ya lo decidimos, pero les propongo que lo revisemos y que volvamos a conversar, en el sentido de que todo el mundo esté adentro, aunque sea con diferencias”. Y así fue, la gente aceptó, no nos quedamos con que ganamos. Entonces yo apuntaba a eso. Y no quise repetirme. Para mí, democratizar es eso, que no haya repetición. Ahora hay una lógica de “por qué no dos períodos”, ¿no? “Que es bueno, que tenés que terminar los proyectos, que la continuidad es buena...”. No contradigo esas ideas, pero yo, particularmente, no pienso así. Creo que el hecho de estar cambiando de rector tiene un costo, pero también una ventaja, que es “airearse”. Pero, como vos sabés, en todas las universidades la tendencia son dos períodos, y, en algunas, hasta el infinito, como pasó con Shuberoff.

*Al infinito, sí.*

Y eso, obviamente, no es bueno.

*¿Cómo te fue en tu experiencia con el Consejo Superior cuando fuiste rector?*

Primero tuve que aprender qué era eso. Y ahí mi amigo Cayetano De Lella me ayudó. Le dije: “Cayetano, ¿cómo hago para dirigir un Consejo Superior? ¿Cómo me visto?” Me dijo que me tenía que comprar un trajecito azul. Me lo compré y es el mismo que tengo hasta ahora, no he vuelto a usar otro traje más que ese.

*Contá ese dato para que aprenda la posteridad.*

Para los próximos rectores... A ver, el traje es porque vas afuera, al Ministerio, etc. Además, como te llaman todo el tiempo tenés que andar con el traje puesto, yo tenía la corbata colgada ahí en el perchero. Pero bueno, Cayetano me enseñó más cosas que esas. Porque uno tiene que saber cómo se maneja un expediente, cómo se llega al orden del día. Es decir, yo no sabía nada de todo eso, nunca antes había gestionado una estructura política.

*¿Había muchas deficiencias de tipo organizativo-administrativas en la Universidad que encontraste como rector, después de los años de organización, casi turbulentos, de producción y producción de novedades?*

No, pero como toda institución que va creciendo se va burocratizando, se va haciendo más compleja, y bueno, también soy corresponsable de haber creado las rutinas de la Universidad con ese lujo de vicerrectora que fue Susana Hintze, ¿no? Las rutinas pueden ser una especie de ayuda, pero pesan cuando se vuelven una camisa de fuerza. Yo creo que fue bueno el estilo que se le dio a la Universidad desde el rectorado de Domecq, y que después nosotros acentuamos. Es decir, que fuera todo muy participativo, donde hubiera muchas comisiones, donde la gente pudiera participar. Yo, por ejemplo, un criterio que mantuve fue que nunca llegaba al Consejo Superior con un proyecto sabiendo cuántos votos iba a

tener a favor o en contra. Yo iba con el proyecto informado pero no decidido por las comisiones, y ahí me iba dando cuenta de quiénes estaban a favor y si se podía armar una alianza y cómo se podía modificar. Es decir, eso lo fui aprendiendo en la práctica y estoy muy contento de haber aprendido eso. Vos ves cómo se manejan en general las universidades: ya se llega con los votos contados. Nosotros preferíamos el proceso de ir creando las condiciones para que en ese Consejo ya hubiera base como para llegar a un consenso y que hubiera discusiones precedentes. Entonces, eso de las comisiones era muy importante. No quedaba en manos de un técnico. El técnico presentaba y aseguraba el cumplimiento de las leyes, pero había una discusión. Si querés, había política conceptual, se llegaba con una cosa muy informada.

*¿Podés decir que tuviste una experiencia feliz en tu actividad como rector?*

Sí. Y además, había una cosa muy dinamizadora que nos olvidamos: en ese período, en el país, había una lucha ideológica feroz.

*Feroz, así era. Casi como ahora.*

Bueno, pero ahora no la veo desde el rectorado. En el Consejo Superior del CIN había quienes defendían a muerte lo que estaba pasando, fuera lo que fuera, y quienes lo criticaban; y yo, que estaba en una posición independiente, a veces criticaba cosas que no criticaba ninguno de ellos. Por ejemplo, yo decía: “Estamos acá criticando las políticas del Banco Mundial, ¿no? Pero en todas las universidades de los que están acá presentes se están formando economistas para implementar esas políticas”. No somos coherentes, porque no cambiamos la enseñanza de los economistas.

*¿Y por casa cómo andábamos?*

Yo acá, antes de dejar de ser rector, alcancé a sacar una resolución para que hubiera una carrera de economía política, que fue la primera que hubo en el país.

*Fue aprobada por la asamblea, sí, eso es verdad.*

No podía ser que se siguiera enseñando lo que se enseñaba, que era absolutamente inútil para resolver los problemas de un país. Había problemas como esos, que a mí me tenían muy dinamizado: peleas, luchas.

*¿Pesa de alguna manera la Universidad Nacional de General Sarmiento en la discusión económica actual, en la discusión teórica de la economía?*

Hay personas que sí pesan, pero la Universidad como tal me parece que no, todavía no.

*Todavía no.*

Pero ¿qué universidad pesa, como universidad?

*Por lo que veo yo desde lejos de la disciplina, muy pocas. Las que pesan son las mismas que producen los premios Nobel de la ortodoxia económica.*

Aquí las políticas económicas las decide el Ministerio de Economía, y sobre todo la presidencia. Hay personas que influyen y que están en la universidad o que son egresados de la universidad. Pero que haya un *think tank* como puede haber en algunas universidades privadas, no creo. Incluso el grupo Fénix, que es tal vez el único intento de un grupo de pensamiento sobre la economía en el país, no tiene mucho peso. O sea, existe y cada tanto se lo cita, pero no define políticas. A veces se lo puede utilizar para justificar una política, otras veces se lo ignora. Eso siento yo, no sé qué pensarán todos los compañeros del grupo Fénix. Ahora, de ahí han salido ideas interesantes, como la de Aldo Ferrer, que planteó la idea de vivir con lo nuestro y que realmente está vigente, de hecho el país no se ha endeudado. O sea, es una idea que acompaña el proceso, pero no es que lo determina. Entonces, decir que la universidad tiene peso..., no lo creo. No se respeta en nuestro país un pensamiento sistemático, coherente, teórico, crítico. Digo crítico no en el sentido de estar en contra, sino de tener una lectura reflexiva sobre los hechos de la economía.

*Que revise sus propias bases.*

Y que no parta de presupuestos ideológicos. Yo creo que no hay respeto por eso. O sea, no se lo considera un activo político de la gestión política, sino que hay personas influyentes y gente que está de acuerdo, y entonces unos son del palo y otros no, y por ende son oposición. Pero eso es característico del sistema político, no solo de un gobierno de turno.

*¿En algún momento te arrepentiste de haber hecho o de no haber hecho algo durante tu rectorado?*

De las cosas que hice no me arrepiento, no.

*¿Y de las cosas que no hiciste? Entiendo, es una pregunta infinita.*

No, tampoco. Porque siempre me moví dentro del campo de lo posible. Entonces, no tengo una lista de todas las cosas que no hice, porque hice lo que era posible hacer, creo.

*Resolver el problema del FMI, por ejemplo, parece estar ausente del campo de lo posible.*

Eso no estaba incluido en nuestro programa, pero muchos dedicamos mucho tiempo a hacer estudios críticos sobre esa nefasta institución. En particular, yo lo hacía de las políticas educativas del Banco Mundial. Ahora bien, aun siendo críticos e independientes logramos que se respetara a la Universidad de General Sarmiento en el ámbito universitario nacional. Y eso ya venía desde Domecq, ¿eh? Era una Universidad chica, pero la gente sabía que era algo distinto y no se nos faltó al respeto. No se nos ninguneó nunca, que yo sepa. Incluso se la considera, pienso, como una de las mejores universidades en términos de calidad. No tiene el peso de tantas carreras de excelencia como tienen la UBA o Córdoba. Pero se la ve con buenos ojos. Yo pude acompañar, en lo que a mí me tocó, ese proceso.

*En el círculo de tus conocidos del ámbito internacional, ¿tiene alguna visibilidad la Universidad de General Sarmiento?*

Afuera sí, sí. Porque fijate que en todos los campos de investigación en que nos concentramos tenemos gente descollante. Entonces, no es que toda la Universidad va a Campinas, toda la Universidad va a FLACSO de no sé dónde, sino que hay personas, y en la medida en que van con la escarapela de la Universidad de General Sarmiento, esta es conocida y no tenés que andar explicando de qué se trata. Aunque todavía, a veces, tengo que explicar por qué se llama “de General Sarmiento”, cuando Sarmiento no fue General y vivimos en un municipio que no se llama General Sarmiento, y ese tipo de cosas. Ahí tenés algo lindo que le pasó a la Universidad en su momento. Fue algo lindo, vos te acordarás.

*¿Por qué fue algo lindo? ¿Qué le paso a la Universidad?*

Porque habíamos pensado, primero, que un General no era la mejor idea para presidir la idea de universidad, y segundo, porque Sarmiento nunca fue un General.

*Lo fue en los papeles por cambios de favores políticos. Pero comprendo que se quisiera al menos omitir ese grado trucho.*

Entonces, pensamos en llamarla solo Sarmiento, ¿no? Además, el Partido de General Sarmiento había desaparecido como entidad jurídica, se había dividido. Pero no pensábamos en llamarla Malvinas Argentinas u otra cosa por el estilo, sino Sarmiento, y hubo una discusión en la asamblea, que era el lugar donde esto se podía discutir, de que si íbamos con eso ganábamos. O sea, yo estaba también en esa línea, de que si íbamos con esa propuesta a votar ganábamos. Pero alguien planteó: “Bueno, pero tienen que tener en cuenta que la comunidad local, que peleó mucho tiempo por tener una universidad, lo hizo cuando esto era el Partido de General Sarmiento, ¿no? Ellos sentirían como una ofensa que se le cambiara el nombre, y además porque muchos de ellos siguen pensando que son de General Sarmiento, y que los dividieron por razones políticas”.



*Así es. Por otra parte, la mayoría de los docentes-investigadores que vienen a esta Universidad desde otras zonas no han tenido esa experiencia de relación del nombre y la pertenencia. La mayoría de las asociaciones profesionales de la zona, de médicos, por ejemplo, todavía se llaman “de General Sarmiento”.*

Y decidimos tener en cuenta ese criterio. Además, en la asamblea había gente de la comunidad que no quería ese cambio. Pero era muy poquita y no habrían ganado la elección. Entonces, nos reunimos con los principales impulsores del cambio, y nos pareció que era razonable conservar esa cuestión simbólica de cómo se llama la Universidad. En última instancia, lo que interesa es el contenido. Y como para la gente lo simbólico era muy importante, entonces seguimos manteniendo ese nombre.

*Por la alta especialización que se pedía al personal que ingresaba a la Universidad, la mayoría provenía de la Ciudad de Buenos Aires, y a veces fue difícil armonizar dos modos diversos de ver las cosas.*

Bueno, ahí tenés otro tema importante: las dificultades, los obstáculos que tuvo este proyecto. Vos lo sabés muy bien, desde el comienzo. Porque la comunidad reclamaba una universidad, pero no este tipo de universidad.

*Es verdad. Pero el concepto de “comunidad” puede tener varias acepciones. Las generaciones más jóvenes de egresados, que viven en este lugar y están muy conformes con lo que significa hoy la Universidad, también forman parte de la comunidad.*

Sí. Antes se pedía una universidad que tuviera carreras cortas con salida laboral, ¿no? Una universidad local donde los profesionales locales pudieran encontrar un trabajo como docentes. En cambio, vieron que acá se instalaba una universidad que se decía de la nación, y que además formaba parte del sistema interuniversitario mundial, y que se apuntaba a una universidad de excelencia, y que íbamos a buscar a los mejores. Eso también fue un problema, la manera como se buscó a la gente. Fuimos a buscar a los mejores

profesionales a través de concursos que debían seguir las reglas académicas, ¿no? Eso no dio como resultado la universidad que algunos esperaban.

*No, pero fueron más los que se entusiasmaron que los que se desilusionaron.*

El resultado, entonces, fue otra cosa. Como una incrustación en el medio de una sociedad que poco a poco fue entendiendo y empezando a valorar la clase de universidad que tenía en su territorio, porque acá hay también otras expresiones universitarias.

*Esa situación de tensión entre aquella comunidad local, que quería carreras cortas con salida laboral, y aquella otra que quería carreras nuevas de excelencia que intervinieran en los problemas nacionales, esa tensión, ¿pensás que ha ido aflojando, o ha ido encontrando caminos de solución?*

Y..., es lo mismo que te decía antes. O sea, la Universidad mostró que no se quedaba con una idea y que la defendía hasta la muerte, sino que fue poco a poco incorporando puntos de vista. No iniciamos la Universidad con tecnicaturas, pero hoy tenemos tecnicaturas, ¿no? Lo cual no quiere decir que hayamos convertido a la Universidad en un centro de tecnicaturas. Nosotros creíamos que nuestra función era hacer formación continua para los profesionales de la zona, y en un segundo momento avanzamos hacia otra cosa: que los profesionales de la zona pudieran incorporarse directamente al segundo ciclo si tenían un título de grado.

*Así es. Quizás para muchos las respuestas de la Universidad venían por caminos largos y lentos, pero hoy estamos viendo los frutos positivos.*

Otra cuestión difícil, también, fue el hecho de querer integrar a nuestros propios egresados y profesionales a los cuadros de la Universidad. Habíamos establecido el criterio de que esa integración debía hacerse por concurso. Pero entonces apareció el

problema de que competían en concursos con los niveles de la UBA, de Córdoba y de La Plata, y no es que nuestros egresados no tuvieran calidad, pero los concursos estaban abiertos también a personas que venían de grandes universidades, gente con una larga trayectoria en la docencia, los cuales comúnmente ganaban los concursos. Estos fueron siempre manejados con una gran limpieza, incluso en la solución de impugnaciones, que siempre ocurren y está en las reglas del juego. Acá, si existía la necesidad de incorporar personal se llamaba a concurso y había concurso. En otras universidades se llama a concurso y hasta que no se dan las condiciones políticas, que puede ser diez años después, el mismo no se efectiviza.

*Esta práctica del concurso abierto no iba a favor de las expectativas de algunos ámbitos de la comunidad, es cierto, pero otras acciones de la Universidad han respondido a los intereses de muchos.*

Es verdad. Acá se han respetado los reglamentos de los concursos, y yo creo que la comunidad ha entendido y ha aceptado el criterio de la Universidad. También se ve con buenos ojos la intervención en la formación continua, los criterios de admisión a las carreras, la vinculación con las corporaciones locales de profesionales, y ahora también las tecnicaturas que se han puesto en marcha.

*Cuando se dividió el partido de General Sarmiento me parece que la provincia de Buenos Aires hizo un intento de pedirle a la Universidad que fuera el asesor técnico para efectuar la división. ¿Vos tenes algún recuerdo de eso?*

¿Cuándo se hizo la división?

*La ley de división es de 1994, pero empezó a hacerse en el 95, y se concluyó en todas las áreas en el 97.*

Yo tenía idea de que había sido antes.

*No, la Universidad ya estaba conformada en el 95 cuando empezaron a dividirse las administraciones.*

Pero fue bastante rápido, ¿no?

*En algunos aspectos creo que sí.*

Esa fue una decisión política que tenía que ver con el mapa electoral, o una cosa por el estilo. Los que estaban tomando esa decisión a lo sumo querían un discurso justificador de la decisión, no creo que buscaran un asesoramiento de la Universidad que les dijera: “Miren, lo que aquí corresponde desde el punto de vista de la topografía, de la geografía, de las funciones de la ciudad, es mantenerla junta o separarla de esta manera”. Vos fijate que el resultado fue que hay municipios que tienen una enorme concentración de pobreza en relación con otros, y habría que ver desde qué punto de vista eso estaba bien hecho. ¿Vos me preguntás si participó la Universidad? Que yo recuerde, no. Pero algunos profesionales de la Universidad sí participaron.

*Sí, eso lo recuerdo.*

Pero no participamos como Universidad. Yo creo que no había interés y no hubo un pedido explícito, al menos no bajo mi rectorado, porque eran cosas anteriores. Salvo que hayan consultado antes cuando estaba Domecq, pero yo todavía no había llegado al Rectorado.

*Sí, de hecho en la época de Domecq hubo algún pedido y yo recuerdo que no lo aceptamos. Yo quería saber si vos, que estabas en el Instituto del Conurbano y después en el Rectorado, habías tratado el asunto.*

No, no lo tratamos. Y repito, de haberlo hecho, habría sido para la galería, porque era una decisión política, y si hubiéramos sido una Universidad orientada hacia una línea política nos habrían llamado de ese partido para que justificáramos su política. Pero no éramos todavía una institución que pesara en el orden político.

*¿Qué impresión tenés de la actividad de los egresados de la Universidad en la sociedad, en tu ambiente?*

No tengo una impresión general, porque para empezar, cuando yo era rector todavía no había egresados. Después empecé a ver a uno que conocía, un egresado nuestro que después fue secretario general, y así otros. Pero no había una cantidad como para que uno viera el cuadro completo.

*Pero el tema ha estado siempre presente en la Universidad.*

Sí. Pero después de dejar el rectorado yo me desentendí de los temas de gobierno, me concentré en el Instituto del Conurbano, en desarrollar la Maestría en Economía Social. Además, yo decidí salirme de la política de la Universidad, porque los rectores suelen seguir teniendo peso, y su opinión y su apoyo es buscado para esto o lo otro. Entonces, como yo no quería eso para la Universidad, me abrí. Y una manera de hacer eso es no enterarte.

*Bueno, pero a pesar de esta prescindencia que vos decís, ¿te parece que tu opinión no tiene peso ahora en la Universidad?*

No sé, no tengo idea. Si tiene peso no me doy cuenta.

*¿Y cómo hacés para no darte cuenta? (Risas).*

No, no me doy cuenta, nadie me lo dice ni siento el impacto. Si pienso que puedo tener peso en algún caso expreso mi opinión. Hace poco hubo una reunión sobre la evaluación de la Universidad, yo opiné y la gente lo tomó, pero no porque fuera un ex rector, sino porque sirvió lo que dije. Hubo otros que dijeron cosas importantes, yo no. No me gustaría que la opinión de uno pesara más porque fue rector. Entre otras cosas porque, como me pasó a mí, uno decide sacrificarse por la causa, pero no anda buscando ser rector o algo por el estilo. En realidad, yo fui rector casi por casualidad, y hay muchos otros que podrían ser rectores y cuando se los propone no quieren saber nada. Entonces, el hecho de ser o haber sido rector no te da ninguna cualidad especial: lo único que te da es una experiencia particular.

*Claro, pero los rectores no solamente reciben el cargo, sino que también le imprimen al cargo ciertas características de su persona.*

*Si yo te miro ahí sentado en esa silla, veo mucho más a Coraggio que a un ex rector.*

El estilo del rector algún efecto tiene, claro, porque es una universidad chica y las personas estamos cerca.

*Sí, sí, todavía sí.*

Habría muchos más que podrían traer su cuerpo, su alma, sus ideas y sus utopías. Pero algunos no quieren meterse o no crean las condiciones como para que la gente diga: “Queremos que seas rector”, ¿no?

*¿Cómo ves a esta Universidad en los próximos años? ¿Te gustaría que consolide algunas plataformas que ya tiene, o que se expanda más en nuevas carreras, en nuevos campos?*

Bueno, acá viene otra vez el tema de lo posible. Suponete que queremos que se expanda y que se duplique. ¿Cómo se hace eso? Si vos me decís en términos ideales..., a mí no me gusta pensar tan en abstracto, salvo las utopías sociales que tenemos que tener: en qué clase de sociedad querríamos vivir, y así. Pero en cuanto a qué tamaño de Universidad, qué carreras, etc., yo te digo esto: si algo quisiera para la Universidad es que realmente venza el corporativismo disciplinario del cual no pudo liberarse totalmente, ¿no? El corporativismo disciplinario y el corporativismo institucional: un Instituto, el otro Instituto, un grupo, el otro grupo. Me gustaría que ante cada problema se tenga como referencia el ideal con que la Universidad fue diseñada en origen. Yo decía siempre: “No pensemos solo en lo interdisciplinario porque eso no funciona”. Cada uno viene y en su lenguaje dice su rollo sobre tal cosa, después otro dice el suyo, y otro dice el suyo, y después se van a la casa. O sea, hace falta una búsqueda de un lenguaje común desde el que se puedan abordar los problemas reales. ¿Te acordás del laboratorio interdisciplinario?

*Sí. Y te digo que a pesar de las dificultades no ha sido una experiencia negativa.*

No era interdisciplinario: era intermenciones, ¿no es cierto? Algunos decían: “¿Qué van a aportar sobre el medio ambiente los que vienen de las ciencias humanas, de filosofía?” Y yo decía que cada uno venga como persona. Han tenido la formación de la Universidad, han tenido una formación propia previa; que vengan, que trabajen y que aporten, sin exigirles que hablen como historiadores o como economistas, ¿no? Y fijate qué bien que han funcionado los laboratorios. Yo creo que la Universidad debería funcionar siempre así. Cada uno trabaja analíticamente una disciplina, y cuando se enfrenta al objeto habla desde su lugar, pero escuchando al otro. Creo que es difícil, pero es por herencia del positivismo de la Modernidad. O sea, estamos llevando una mochila muy pesada, que no se cambia fácilmente, y para cambiar habría que empezar a formar así a los estudiantes. En esto no veo muy claro hasta dónde lo hemos logrado. Habría que hacer una evaluación para ver en qué medida nuestros graduados son más abiertos a escuchar otros lenguajes, otras disciplinas, que lo usual.

*Hay egresados que han agradecido a la Universidad la formación que han tenido cuando han salido afuera, cuando han tenido que ejercer sus carreras.*

Espero que sí.

*Y cuando yo te hice la pregunta no era sobre la dimensión abstracta, ideal, y si es difícil manejarla en la Universidad, sino que apuntaba a si conocés propuestas concretas de expansión en algunos campos; por ejemplo, cercano al conurbano o a otros temas de los Institutos.*

A ver, te doy un ejemplo. El Instituto del Conurbano tiene que ser, porque para eso fue diseñado, uno de los principales referentes acerca de qué pasa con la Región Metropolitana de Buenos Aires, pero eso tiene que ser en todas sus dimensiones, no solo de la pobreza, ni del gobierno, etc.

*Eso pertenece a la propuesta original, así es.*

No en algunas, sino en todas sus dimensiones, además de comprender qué es esto, qué relación tiene con el país, cómo se ubica en el grupo de las once megaciudades del mundo; con Río de Janeiro, San Pablo, etc. Ahora bien, eso requiere de muchos recursos para investigar, o de unas mentes dedicadas a pensar; pero resulta que estamos dando clases, que tenemos que armar proyectos, que el que hace una investigación tiene que pedir recursos para trabajar y le lleva un mes, por lo menos, hacer los informes burocráticos de medios y resultados. En definitiva, queda poco tiempo para pensar. Es una dinámica que a mí me gustaría que pudiéramos repensar, de manera que uno pueda tener períodos en donde no dé clases y esté escribiendo, pensando o haciendo seminarios. Pero eso requiere recursos para contratar otros docentes. Y justamente por la cuestión del presupuesto, nosotros estamos en una situación en la que todo el mundo tiene que dar el máximo de clases de cualquier cosa, ¿no? Todos tenemos que dar clases, no me cabe la menor duda. Pero nunca tenés la posibilidad de contar al menos con dos años para pensar sobre estas cosas. Y además, al ser pocos, ¿cómo cubrís todas esas dimensiones? No alcanza. No alcanza porque es muy complejo. No quiero hablar de los otros Institutos porque no sé, pero en el caso nuestro es muy complejo el objeto que tenemos que cubrir. Por ejemplo, nosotros tendríamos que dar cuenta de lo que está pasando con la economía en la Región Metropolitana desde muchas perspectivas; ubicarla en el contexto de la globalización, en el sistema económico argentino, ver qué está pasando con el proceso de desindustrialización que afectó a esta región, compararlo con lo que pasó en otras, ver qué pasa con la inmigración interna, con la que viene de afuera... Empezás a sumar y son treinta proyectos de investigación, que obviamente no podemos hacerlos todos.

*Y además tenés que saber sobre educación, sobre transporte, sobre salud.*



Bueno, todo eso. Quizás para eso tenemos que trabajar con los otros Institutos.

*Claro.*

Pero los otros Institutos a lo mejor te dicen: “Bueno, yo trabajo en educación, pero no educación en el municipio”, por ejemplo. No es eso lo que proponemos. Una salida para esto es trabajar en red con otras universidades donde hay gente que está estudiando otros aspectos, y entonces te unís. Nosotros armamos un proyecto de megaciudades en el Instituto del Conurbano que convocó a Río, San Pablo, Ciudad de México, Santiago, en fin, a las principales ciudades de América Latina, y lo pusimos en marcha. Incluso, estaba Rosario, para crear un espacio en donde discutiéramos qué es lo metropolitano en América Latina. Y tuvimos una o dos reuniones, incluso hubo alguna publicación, pero era un esfuerzo enorme.

*¿Por qué tan enorme? ¿No había recursos?*

Porque el Instituto mismo tenía que articular todas sus aproximaciones a la ciudad: los estudios culturales, la cuestión económica, la ecología, la cuestión de la administración y las políticas públicas, el orden urbano, además de todo el tiempo de la gestión que acompañaba el haber tomado la iniciativa; teníamos que dialogar con los otros y ponernos de acuerdo en cómo íbamos a comparar toda esta situación. Todo eso lleva mucho tiempo. Había algunos que estaban colonizados por un francés que les trajo una metodología que aplicaban, otros se habían centrado en la planificación urbana y tuvieron que hacer un esfuerzo muy grande para venir a reunirse con nosotros. Y sí, también hay que tener en cuenta la limitación de recursos. El bendito símbolo del dinero. Para mover gente, para que viaje, hace falta dinero, y hay muy poco. Para armar equipos multidisciplinarios donde no los hay hace falta mucho dinero. A veces hay dinero para una reunión en la que cada uno solamente presenta su *paper*, como te decía, y eso no es lo que hace falta. Para que cosas de esta magnitud

puedan hacerse, hace falta que aparezca la voluntad política con capacidad de movilizar recursos por algún lado.

*Con el desarrollo del Mercosur y las últimas etapas de la Unasur, ¿se ha notado si el tema de las megaciudades puede tener mayores fondos para su tratamiento?*

En el Instituto del Conurbano se acaba de hacer un congreso de estudios urbanos al que vinieron alrededor de 150 personas de toda América Latina, a discutir qué está pasando con los estudios urbanos. O sea, nosotros tenemos poder de convocatoria. Es más, tenemos por ejemplo el Instituto de Industria que sigue siendo primera voz para hablar de las cosas sobre las que investiga. Ahora bien, cuando convocamos una reunión, después cada uno vuelve a lo suyo, y quizás se teje alguna relación, pero no hay un sistema que le dé peso al pensamiento intelectual, porque está todo muy orientado hacia lo instrumental, hacia resolver problemas particulares y de turno, ¿no?

*Y esas reuniones, ¿no podrían empujar a los individuos a formar ese sistema?*

El problema es que en América Latina sin el Estado no podés movilizar muchos recursos. El que moviliza recursos importantes es el Estado. Nosotros podemos llegar a un acuerdo, como ya hemos hecho muchos, sobre qué es lo que se puede hacer y donde cada uno puede ocupar su espacio. Algunos aportarán algo más relevante, más abarcador, más de comprensión; otros colaborarán con el trabajo minucioso para que los datos que se producen sean más exactos; otros decidirán trabajar en redes, etc. Es decir, también está la libertad, ¿no es cierto? Hay que respetar la creatividad de los individuos para tener un programa que coligue todo esto, y tiene que tener una gran convocatoria, mucha legitimidad y también dinero.

*Pero imagino que debe haber en los Estados de la región muchas instancias desde las que se vuelca dinero para fomentar el pensamien-*

*to, la discusión, la programación. La Universidad, ¿tiene relación con esos lugares, con esas instancias?*

Sí, los hay. Pero acá también nos encontramos con que todo es muy funcional.

*¿En qué sentido?*

En el sentido de un problema específico. Todavía hay un criterio muy funcional, empresarial, para asignar los fondos. Tenés buenos recursos, por ejemplo, si estudiás cómo minimizás los costos de los programas sociales para aliviar la pobreza. Pero cuando vos decís: “Voy a estudiar cuál es el sentido de los programas sociales, si es clientelismo, si es esto, si es aquello...”, entonces solo conseguís migajas. Para lo otro conseguís mucho más. Los Estados, por ejemplo el Estado de México, demandan mucha información, pero esa información está cada vez más orientada por una mentalidad muy empresarial. El criterio de mercado en los países todavía claramente neoliberales aparece como la única organización racional, y el mismo Estado no merece atención. Por ejemplo, difícilmente van a financiarte si se trata de una investigación participativa. Te preguntarán: “¿Cuál es el impacto del proyecto?” Entonces, muchos tienen que inventar un indicador de impacto. Te ponen criterios instrumentalistas, cuantitativos. Te preguntan: “¿Qué porcentaje de algo le agregaste a la realidad?” A un proyecto de investigación del poder le preguntan cuántas patentes va a producir... Por ese camino es imposible asignarle el impacto a un proyecto o a la investigación que uno hizo, y sin embargo uno tiene que hacer esas cosas. Y tenés que responder a esas preguntas cuantitativas que son el resultado de la estupidez neoliberal, que se nos ha metido, que se ha metido por todos lados. Y que algunos creen que eso es la objetividad.

*Claro, ¿cómo calcular el impacto de Platón o de Mozart en la cultura?*

Y bueno, el impacto ha sido bueno porque vos vivís de leer a Platón. (Risas).

*Pero en cuanto al investigador de esta Universidad, ¿cómo se concilia el proyecto de la disciplina que tiene cada investigador con todos estos proyectos que deben ser necesariamente sistémicos y enlazados con problemas complejos?*

Bueno, vos sabes que acá hay gente que habla de sistemas complejos, que ha rescatado las cosas de la teoría del caos. O sea, hay aproximaciones epistemológicas generales y nadie va a negar la idea de la multidimensionalidad de los fenómenos. Supongo que todo el mundo va a estar de acuerdo con la interdisciplina. De hecho, un proyecto ecológico se presta para que haya disciplinas duras, disciplinas no tan duras y todo lo demás. El problema es la matriz cognitiva con que se enfrenta cada cuestión.

*La matriz cognitiva, ¿de quién?*

De cada uno. Porque hay que pensar que la gente viene formada disciplinariamente, así se forma en las universidades. Y en la Universidad sigue practicando su disciplina. Ahora le estás pidiendo que haga una revolución cognitiva; algunos la van a hacer pero otros no. Primero, porque no es tan fácil. Y segundo, porque lo hacés en la medida en que practicás. Solo con ponerte en la cabeza “voy a ser transdisciplinario” no funciona. Está bien que te acostumbres a leer sobre ciencia política, economía, filosofía, y te vayas armando una mente transdisciplinaria, pero eso lo resolvés a nivel individual. Es necesario aprender a trabajar en un equipo donde realmente se vayan puliendo las diferencias e integrando todo, y viendo el sentido de lo que es un sistema complejo. Pero como te dije antes, eso implica otras condiciones de prioridades del sistema científico-técnico, otras condiciones de trabajo, y tiempo, que no es una tontería. O sea, el sistema te lleva a escribir artículos cortos y publicarlos en revistas con referato, y toda esa parafernalia.

*El ideal de una multidisciplina, ¿es un a priori, es un proyecto que se le impone al investigador, o es algo que tendría que surgir cuando un investigador se topa con un problema?*

Bueno, yo digo un investigador, pero puede haber alguien que sea un especulador, o sea, un filósofo.

*Un filósofo, que practica una disciplina que fue en sus orígenes una multidisciplina.*

Que especula. Pero si vos estás haciendo investigaciones empíricas, si te referís a procesos reales y tenés compromiso ético con lo que estás produciendo, porque pensás que va a tener algún efecto sobre las prácticas, no podés, por ética, investigarlo disciplinariamente, cuando la disciplina ha sido construida a través de un proceso analítico que termina aislando una dimensión de lo real. Suponete que vos querés estudiar qué convenía hacer con la convertibilidad, y lo analizás en términos de tipo de cambio, de monedas, etc.; no entendés nada, porque acá había un juego político-social, una lucha por quién se quedaba con la riqueza. Entonces, tenés que llamar a un politólogo, o si querés a un antropólogo, para entender cómo podía ser Cavallo ministro de Economía, y cómo volvió a ser después un conferencista internacional.

*O llamás a un profesor de inglés, para que te explique las conferencias.*

Sí, un profesor de inglés. (Risas). Entonces, lo que yo digo es que el compromiso ético implica que tenés que trascender la disciplina. Ahora bien, es cierto que predomina un modo de desarrollo de la ciencia que es análisis, análisis, análisis; y la síntesis no se hace nunca. Y además, como es tan infinito el espacio, lo que podés descubrir y lo que podés sofisticar, no hay límite ni horizonte. Entonces, no es que podés decir: “Llegué al límite, ahora puedo pasar a otra cosa”, salvo que tengas, como te digo, un principio ético de compromiso con la realidad, con un proyecto de trans-

formación de la realidad. Si no tenés eso, te quedás en el análisis. Además, tengamos en cuenta que hoy está en cuestionamiento la ciencia como modo de pensar, de actuar y de relacionarse con el mundo, está en cuestionamiento por las cosmovisiones de los pueblos originarios que están planteando toda la corriente de la descolonialidad. Ese curso de pensamiento dice: “Acá el problema no es el capitalismo, es el colonialismo”. El colonialismo no se puede separar de la Modernidad, y la Modernidad es la que trajo esa visión de Descartes de que “pienso, luego existo”, en lugar de verme como parte de la naturaleza. Todo eso está en cuestionamiento. Entonces, es un momento muy rico, donde obviamente lo más seguro puede ser quedarse en la disciplina de uno, pero también es un momento para abrirse. Ahora estás dando clases, estás escribiendo para la cofradía de los que pertenecen a un modo de encerrar los discursos, con los que estás vinculado.

*Los cartesianos, por ejemplo.*

Sí, por ejemplo. Y además, sigue habiendo un paradigma de lo que es “ciencia” que no ha aflojado, ¿no? Siguen diciéndote que debés ser riguroso, entendido esto en el sentido de “producir datos duros”, lo cual significa que el cuantitativismo avanza hacia las cosas más absurdas.

*¿Y vos pensás que dentro de la Universidad estamos encaminados a tener una discusión sobre estos problemas, con ese grado de complejidad y generalidad?*

No lo sé. Es decir, puede haber grupos que lo hagan, pero toda la Universidad..., es mucho.

*Sí, toda la Universidad es muy difícil.*

Somos muchos, y hasta donde yo sé no hay una línea prioritaria decidida por el Consejo Superior para institucionalizar otro tipo de investigación. Acá prima la libertad individual del investigador. El derecho del investigador a decidir qué quiere hacer. La principal

obligación definida está en las materias que tiene que dar, pero sobre qué investiga no hay una camisa de fuerza.

*Aunque no necesariamente un proyecto común es una camisa de fuerza. Quizás las situaciones de la Universidad en ese campo sean diferentes según los Institutos.*

No sé.

*En algunos están más marcadas las ataduras a un proyecto, en otros están más abiertas las opciones para elegir caminos dentro de una disciplina.*

En el Instituto de Ciencias tendrán muchas disciplinas, pero no necesariamente trabajen juntas y cada una tenga la libertad de seguir resolviendo un algoritmo, no sé. A lo que yo me refería es a la libertad que está en juego con la institucionalidad, dado que el ingreso a un Instituto define ya una problemática. En el Instituto de Industria tenés sociólogos, administradores, ingenieros y economistas. O sea, tenés varias disciplinas. Ahora bien, esa mezcla puede ser distinta en el Instituto del Conurbano, que tiene gente de esas mismas disciplinas. La del Instituto del Conurbano es una combinación de una enorme variedad de disciplinas.

*Pero esa variedad está centrada en el tema de la ciudad.*

Claro, porque la ciudad es multifacética, multidimensional. Justamente, por eso necesitás muchas disciplinas. Lo que yo digo es que acá hay una tensión entre el derecho del individuo que se dedica a la investigación y a decidir qué investigar, y el trabajo colectivo para abarcar problemas sobre los que no puede responder uno solo, ni tampoco muchos si lo hacen desde una sola disciplina. No sirve que cada uno hable al lado del otro y después salga una superposición de capas geológicas de conocimiento.

*Así es, perfecto.*

¿Perfecto? Nada es perfecto, profesor.

*Perfecto, sí, perfecto quiere decir ya realizado.*

¿Quiere decir que ya es la hora?

*No, una última pregunta.*

Las que quieras.

*¿Cómo es esta pequeña chispa en la historia del universo que empezó con una idea de formar una universidad y fue creciendo limitadamente dentro del infinito? ¿Cómo ves el desarrollo de esta chispa desde lo que fue al inicio, lo que es ahora y el infinito?*

Bueno..., estamos muy lejos del infinito, así que no te puedo responder.

*No. Estamos rodeados por el infinito, estamos cerca.*

Ah, bueno, me mataste. Después me vas a tener que explicar eso. Mirá, como dijimos antes, esta universidad no es una cosa terminada, por lo tanto, no puede ser evaluada de forma terminal, ni hay una teoría de la evolución de esta universidad que dice hasta dónde vamos a llegar, y mucho menos a dónde hay que llegar. Todo eso está abierto, y es muy valioso. Ojalá no lo perdamos. Para algunos puede ser un poco cerrada, pero yo la comparo con otras universidades y te digo que acá hay un grado de libertad enorme, ¿no? Libertad institucional además de la libertad individual de la que hablábamos antes. Por otro lado, yo usaría como criterio no mi criterio, sino el que uno oye cuando se vincula con otros. Acá han venido de la Universidad Autónoma de Barcelona porque les llevamos la idea de cómo era esta Universidad, y, encantados, han venido a ver cómo se hace esto de la vinculación con la comunidad sin ser extensión universitaria. Han venido a ver cómo se hace para organizar por problemas en lugar de por carreras, ¿no? Entonces, vos ves que por otros lados nos consideran un ejemplo. Quiero decir, un ejemplo de algo que se puede hacer de otra manera. Yo creo que desde ese punto de vista acá hay innovación (no es una universidad como las otras pero chica: es distinta), y que además esa innovación se sostiene, y que se le ha agregado una dimensión que a lo mejor no estaba desde el comienzo, porque yo mismo



he dicho: “No podemos estar cambiando la estructura todos los días. Si hay un problema, lo que tenemos que hacer es ver cómo resolvemos ese problema, no cambiar la estructura cada vez que hay un problema”. Y efectivamente eso pasó, pero también hubo momentos en los que hubo que cambiar aspectos de la estructura. Entonces, ese estilo político que la Universidad tiene de autogobernarse me parece muy importante. Ahora, si se está cerca o no del infinito... El ideal de toda organización sería que sea capaz de transformarse a sí misma, con relación a sus propuestas de origen sin atarse a su pasado.

*Eso quiere decir que estamos rodeados de infinito.*

Ah, bueno, entonces somos infinito. (Risas). Como hay infinitas variaciones de lo que somos, entonces somos infinito.

*Claro, eso podría llevar a la anulación del pensamiento, porque podría haber cualquier cosa, pero ahí hay un futuro que se puede avizorar, como realizaciones concretas de infinitas formas posibles.*

Sí, que es la consolidación de lo que tenemos, sin rigidizarlo.

*Consolidar sin rigidizar, podríamos quedarnos con esos términos.*

Claro, una especie de tradición que se vaya consolidando, pero que sea una tradición de apertura, y de no caer en el corporativismo atroz. Que hay desarrollo corporativista..., sí, lo hay, porque toda institución, cuando crece, desarrolla la autodefensa de cada sector. Pero no veo que en nuestro caso hayan dominado los intereses particulares. Y otra cosa que habría que decir es que en esta Universidad no hay corrupción, y eso es muy importante.

*Eso corresponde a una experiencia difícil de afirmar, pero yo se lo digo a mis amistades, porque forma parte de mi experiencia en esta institución.*

Por lo menos, no hay hechos que demuestren lo contrario.

*Pero se vive, en la Universidad se vive esa experiencia.*

Sí, y eso ponelo entre las características distintivas que tiene esta universidad. Y eso la diferencia de otras instituciones; no voy a decir cuáles, pero creo que no hace falta mucho esfuerzo para verlo. Entonces, hay ciertos principios que la Universidad se ha propuesto a sí misma y los está manteniendo. Y avanza, como vos decís, tendiendo a un infinito de variaciones que no sean caóticas. Mantiene algunos principios de organización como lo de organizarse por problemas, aunque choque con un mundo científico cada vez más orientado por el pragmatismo, donde vos sos un especialista para resolver problemitas de una organización político-social que no quiere que nadie la discuta.

*O que se discutan aspectos cuantificados y desconectados.*

El capital puede necesitar especialistas. Especialistas que ya no sepan qué pasa en el mundo pero que sepan resolver un problemita. Pero el mundo necesita otra cosa. El mundo necesita hermenéutica, necesita una sociología que pueda pensar en el total, necesitamos filósofos.

*Pero buenos, por favor.*

Como vos. (Risas). Necesitamos filósofos, eso es muy importante. Te digo, yo he dado cursos de planificación y los alumnos de filosofía eran los mejores.

*Porque están habituados a ver las cosas al revés.*

Porque piensan.

*¿Te parece bien que la Universidad publique todo lo que publica?*

No sé, no me he puesto a leer todo. Me doy cuenta de que hay cada vez más producción propia, y hay comités que deciden. Imagino que la calidad debe ser aceptable, muy buena o excelente, dependerá del caso. Nosotros, particularmente, en la maestría tenemos una colección que ya va a tener diez títulos, que han pasado por todo eso y que en el campo nuestro son muy valorados, y creo que muchos de los otros también lo son. Se ha puesto énfasis

en una propuesta de no solo publicar cosas puntuales de investigación, sino también de hacerse cargo de algunos problemas, haciendo *readers* y entrando en temas más complejos, lo cual es una contribución a la cultura, no solo una difusión de lo que produce cada investigador. Creo que se está yendo más allá, que está empezando a haber una política editorial más amplia, publicando obras sobre temas cada vez más abarcadores.

*Bien, José Luis, te agradecemos tu disposición para la entrevista.*

Lo hice con mucho gusto.



SILVIO FELDMAN

(rector 2002-2010)



**E**n algunos deportes suele decirse que el armador es aquel jugador capaz de organizar una jugada colectiva, teniendo para ello en mente todo el campo de juego.

Aunque su ámbito no sea el deporte, puede afirmarse que Silvio Feldman pertenece a esa estirpe de jugadores. De eso hablan, en efecto, su constante invitación a no perder la visión de conjunto sobre las instituciones y su gran capacidad como armador de equipos, a la vez sensible a las necesidades de cada proyecto y respetuoso de la diversidad de trayectorias de sus integrantes.

Como sociólogo, Silvio Feldman forma parte de una generación cuya formación y trayectoria profesional han estado indisociablemente ligadas a la historia del país. Y como para muchos de sus colegas, esa marca se observa en el modo en que, a lo largo de su carrera, la vida académica y la participación en la gestión institucional (en distintos ámbitos y niveles) se han visto imbricadas.

Graduado en 1973 en la Universidad de Buenos Aires y especializado en 1976 como investigador en Desarrollo Urbano y Regional en el Instituto Di Tella, sus intereses se orientaron tempranamente hacia los estudios del trabajo. Así, ya sea como consultor de organismos nacionales e internacionales o en el ámbito universitario, desde hace varias décadas lleva adelante investigaciones sobre las actividades informales, el trabajo infantil, el empleo no registrado, la sindicalización y la pobreza, las cuales lo han convertido en una figura de referencia en el área.

Asimismo, ha dictado cursos de grado y postgrado sobre temáticas vinculadas con la política pública laboral, las relaciones laborales y las negociaciones colectivas, en las Universidades de Buenos Aires, General Sarmiento, San Andrés, la República (Uruguay) y en la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales.

Su labor en este campo se ha visto reflejada también en la dinámica de las instituciones que ha integrado y contribuido a

organizar. Ha sido presidente de la Asociación Argentina de Especialistas en Estudios del Trabajo (ASET) –cuya revista también condujo como director del Comité Editorial–, miembro del Comité Directivo del Instituto de Desarrollo Económico y Social (IDES) y presidente de la Asociación Latinoamericana de Sociología del Trabajo (ALAS-T).

También su paso por la gestión pública a nivel nacional, donde fue primero director de Recursos Humanos y Empleo (entre 1984 y 1986) y luego subsecretario de Trabajo y Seguridad Social (entre 1986 y 1987), da testimonio de su interés por el mundo del trabajo y sus problemas, así como también de un modo de concebir el trabajo intelectual en el que la producción académica y el compromiso con la vida institucional, lejos de contradecirse, se enriquecen mutuamente.

Es esta vocación la que marcó años más tarde su integración a la Universidad Nacional de General Sarmiento, donde desde diferentes roles siempre trabajó por la construcción de una Universidad democrática y plural, vinculada con la comunidad y comprometida con el acceso de toda la sociedad a la educación superior.

*Mariana Luzzi*



LA CRISIS Y DESPUÉS.  
ENTREVISTA AL PROFESOR  
SILVIO I. FELDMAN

*José Pablo Martín: Gracias, Silvio, por haber destinado este tiempo para la entrevista. La Universidad ya tiene veinte años y vale la pena detenerse un poco en su historia. Recuerdo que durante algunas discusiones de los primeros tiempos yo repetía que al menos había que esperar veinte años para hacer evaluaciones de lo que se estaba haciendo.*

*Silvio Feldman: Me parece que a veces no se toma dimensión de que en las instituciones, y sobre todo en las educativas, a los desarrollos y procesos de maduración no se los puede evaluar en períodos breves; obviamente, uno puede ir acompañándolos, pero no puede sacar conclusiones muy fuertes de plazos cortos.*

*Y ese tema va a salir sin duda durante la conversación. Pero quería empezar preguntándote cómo llegó a tu vida la noticia o el interés por esta Universidad.*

Recuerdo que había tenido un contacto, una reunión con Roberto (Domecq), donde creo que inicialmente también estuvo Maristella (Svampa). Nos encontramos en un bar céntrico, en la Ciudad de Buenos Aires. No estoy seguro de si fue a partir de esa reunión que me propusieron una pequeña consultoría en relación con el diseño de una carrera. Francisco Gatto fue el interlocutor. Yo hasta ese momento no tenía ningún conocimiento de que existía

la UNGS, y sin duda esa fue ya una experiencia muy estimulante, porque me obligó a entender cuál era la propuesta en general para poder trabajar sobre la posible organización de las materias de dicha carrera. Me fue necesario entonces compenetrarme sobre el contexto en el que se planteaba la carrera, tanto a nivel societal como de la propia institución.

*Eso habrá sido allá por el 94, ¿no es cierto?*

No recuerdo exactamente el año. El trabajo lo hacía desde Capital. El contacto con la zona de la Universidad ocurrió cuando tuve que venir a la sede –que en ese entonces funcionaba en la quinta– para cobrar lo previsto en el contrato, porque previamente eran materiales que me suministraban, eran materiales que supongo se trabajaban en la quinta.

*En la quinta Vogelius, sí. Acá cerca, frente a la Escuela Lemos.*

Acá frente a la Escuela Lemos. Así que ese fue el primer contacto, e insisto en que por el tipo de propuesta no era un estudio sobre la zona, sobre la región, sino una propuesta que me obligaba desde mi perspectiva a tomar en cuenta el contexto societal, el tipo de propuesta institucional, y ver hasta qué punto yo podía aportar en esa dirección.

*Probablemente te habían llegado algunos otros estudios sobre la zona, que se estaban haciendo en la Universidad.*

En ese momento me dieron algunos materiales. Yo solicité además los estudios sobre la zona y los lineamientos con los que estaba imaginada la Universidad, y en particular la estructura de la oferta formativa. Porque allí ya aparecía el tema de la estructura ciclada y en qué tipo de encuadre había que inscribir la posibilidad de la carrera.

*Entonces, a partir de esos papeles, te interesó la Universidad.*

A partir de ahí se me hizo presente como una experiencia realmente linda, desafiante. La veía como una experiencia desafiante

por el tipo de Universidad que se proponía y además por el tipo de encuadre para las carreras. En ese momento lo veía como algo valioso y en tensión; primero, con ciertos perfiles tradicionales de la universidad en Argentina, y segundo, en relación con las cuestiones que había que enfrentar para el desarrollo de las propias opciones que se ofrecían o se aspiraba a encaminar. Luego, no tuve ninguna otra interacción específica. Estaba como cuando uno queda afectivamente conectado con un tema, cuando ves circular una noticia y le ponés el oído. Le prestaba atención, pero no tuve ninguna interacción hasta que Miguel Murmis me propuso –no recuerdo bien si en ese momento tuve también alguna charla con Maristella– que me sumara al Área de Sociología que se estaba armando en la Universidad. Y me insistió, porque si bien en general el proyecto me entusiasmaba, y lo veía como un cambio interesante y muy significativo con respecto a otras cosas que se estaban haciendo, para mí implicaba dejar lo que estaba haciendo y reorientar mis actividades. Estaba realizando trabajos de consultoría e investigación, y en ese momento estaba coordinando un componente de un proyecto grande, a nivel país.

*¿Qué proyecto era ese?*

Era un proyecto, más específicamente un componente, sobre oficinas de empleo, en el Ministerio de Trabajo. Creo que en parte se contaba con un financiamiento del Banco Interamericano de Desarrollo.

*En un momento en el que empezaba a declinar el empleo...*

En un momento en que el problema del empleo era muy significativo y era evidente, por la situación mundial y en Argentina, que era un tema muy preocupante, que era decisivo hacer algo, trabajar al respecto. En ese momento, el proyecto de esta Universidad me resultaba atractivo, con sus desafíos y sus aspectos de especial interés, pero también me interrogaba sobre lo que yo podía aportar. La propuesta, además, me resultaba muy interesante porque me permitía dar un paso para concentrarme en la vida académica,

cosa que prácticamente durante más de una década y media no había hecho porque estaba trabajando en instituciones y enseñaba ocasionalmente, básicamente en posgrados –en ese momento creo que estaba en varios–, y hacía investigaciones en el marco de las necesidades o posibilidades que planteaban los proyectos. También, de una manera totalmente *ad hoc*, trabajaba algunas noches y los fines de semana en los temas que me interesaban, porque varios de los artículos los escribíamos de ese modo. Por lo tanto, me resultaba muy atractiva la posibilidad de incorporarme a un proyecto académico e incluso la posibilidad de trabajar con Miguel, es decir, de hacer lo que venía haciendo de una manera muy trabajosa y limitada, por el hecho de que lo hacía en los intersticios de lo que me permitían los trabajos de los que vivía.

*Los otros trabajos... Esas reuniones con Miguel Murmis, ¿eran en la sede de la calle Paunero, quizás?*

No, esas reuniones eran en Buenos Aires. Eran previas a mi incorporación a la UNGS.

*Comprendo. ¿Y cuándo te incorporaste plenamente?*

En ese momento yo no estaba en la Universidad. Miguel Murmis me estimulaba para venir y yo le decía que en verdad me resultaba atractivo el tipo de propuesta, por lo que estaban armando, por lo que él me contaba, pero que necesitaba pensarlo. En lo personal sentía la necesidad del cambio y me resultó muy atrayente la propuesta. Entonces, después de indagar un poco le propuse incorporarme medio tiempo. Lo que le ofrecí fue acercarme a trabajar medio tiempo hasta concursar, y durante ese lapso iba a poder apreciar hasta qué punto podía hacer una contribución valiosa, y al mismo tiempo ello suponía la posibilidad de que la propia Universidad viera si lo que yo podía hacer era aquello en lo que se estaba pensando, porque estaba claro que era un proyecto institucional.

*Se esperaba un conocimiento de lo factible, de ambas partes.*

Y efectivamente se hizo eso. Yo me sumé al trabajo de lo que en ese momento era el Instituto de Ciencias, en particular al Área de Sociales. En ese momento funcionábamos en el edificio de un ex convento, recuerdo.

*Si, en la casa de la calle Roca y Muñoz, en San Miguel.*

En la calle Roca, donde luego desarrollamos el Centro Cultural de la Universidad. Me acuerdo que en aquel momento toda el Área de Sociales estaba en una oficinita de 5 x 3.

*Se cerró uno de los pórticos que tenía la casa.*

Tal cual. En un área que ahora está modificada y que forma parte de lo que hoy es un lugar de estar, aldaño al bar. Y bueno, efectivamente concursé. E inmediatamente después de que gané el concurso planteé el cambio de situación.

*¿En el Ministerio?*

En el Ministerio. Planteé que iba a concentrar mi actividad en la UNGS y que una opción era continuar contribuyendo con el proyecto desde un nuevo marco institucional. En el Ministerio no consideraron posible en ese momento hacer un acuerdo con la Universidad por mi colaboración, así que renuncié y me sumé de lleno a la Universidad, según el compromiso inicial que había tomado.

*Antes de eso, ¿cuál había sido tu alma mater universitaria, tus estudios de grado y tu actividad universitaria previa?*

Yo me gradué de Licenciado en Sociología, en la Facultad de Filosofía y Letras de la UBA. Y después completé un programa de posgrado de formación de investigadores en desarrollo urbano y regional, un programa de dos años de dedicación completa. En ese momento, la formación de posgrado en el área de las Ciencias Sociales –doctorados y maestrías– estaba escasamente desarrollada en el país, y en ese contexto se llevó adelante una propuesta atractiva en el CEUR, que formaba parte del Instituto Di Tella.

*Una iniciativa privada que se conectaba con la UBA.*

Ahí estaba José Luis (Coraggio), ahí lo conocí. Era uno de los miembros del equipo y en su momento fue director del CEUR.

*¿Qué quiere decir CEUR?*

Centro de Estudios Urbanos y Regionales.

*Comprendo, el que ahora está asociado al CONICET. O sea que ya estabas con la preocupación por las cuestiones regionales.*

Sí, siempre tuve esa preocupación. Siempre valoré mucho la posibilidad del desarrollo de la investigación y del trabajo académico en relación con la problemática social. Siempre tuve muy presente la perspectiva de conectar la investigación y la actividad académica con la vida de la sociedad, con las cuestiones que me parecían socialmente relevantes.

*¿Cuáles fueron las razones que te ataron progresivamente a la Universidad en los años siguientes?*

Lo que me resultaba atrayente era el tipo de propuesta y el tipo de participantes, es decir, los hombres y las mujeres de los equipos que la estaban impulsando, los equipos de investigadores-docentes que se configuraban, y en general los equipos de personal de la Universidad; en particular el grupo al que me sumaba. ¿Qué fue lo que me resultó particularmente atrayente de la propuesta? Bueno, que se planteaba como una propuesta que se conectaba con preocupaciones que me parecían muy valiosas. En primer término, una universidad diseñada para aportar investigación y formación en campos pertinentes y socialmente relevantes, y con vistas a la acción con la comunidad, lo que me parecía clave. Y la orientación decisiva de que no íbamos a hacer una “universidad pobre para pobres”, sino que ofreceríamos la mejor calidad de la que fuéramos capaces, y que se trataba de preparar personas con una sólida formación en dichos campos.

*¿No jugaba en contra la distancia entre tu domicilio y la Universidad?*

No era lo decisivo. Lo decisivo fue esto que te comenté y, en segundo lugar, otra característica de la propuesta, que consistía en desarrollar una universidad en diálogo con la sociedad, justamente en una localización que suponía una interacción difícil y un claro desafío. Yo a veces me preguntaba si había clara conciencia del desafío que suponía la propuesta que se estaba formulando en ese contexto. Personalmente, suponía que sí, pero me reiteraba la pregunta porque lo sentía tan valioso como complejo. ¿Por qué me parecía tan interesante y tan desafiante? Porque lo que se proponía era desarrollar una universidad de investigación que ofreciera una formación pertinente y de calidad, que hiciera aportes a la sociedad en campos relevantes en un contexto particularmente desafiante, por estar ubicada en una de las zonas que concentraba los niveles más altos de incidencia de la indigencia y la pobreza, socialmente muy maltratada, y con enormes injusticias. Era un desafío que exigía una praxis también muy exigente.

*Por supuesto, y así fue. ¿Tenías un conocimiento anterior de esta zona?*

En lo general, sí. Especialmente, por los estudios que había hecho sobre el empleo, la incidencia de la indigencia y la pobreza, el trabajo infantil y juvenil, y sobre las políticas sociales. Y al mismo tiempo veía una zona con un antiguo arraigo de núcleos sociales importantes, en la que estaba concentrado el desarrollo de un tejido social fuerte y muy heterogéneo. Tenía presentes, además, algunos rasgos específicos, como que acá se concentraba un importante número de organismos e instituciones de las Fuerzas Armadas y de seguridad, y que parte de ese tejido social mostraba la presencia muy significativa de distintos sectores de la Iglesia católica.

*Y la naciente Universidad tuvo que aprender a desarrollar su propuesta en ese contexto. ¿Cómo viviste ese proceso?*

Tuvimos relaciones con estas y otras instituciones, y con sectores sociales ligados a ellas. Y en muchos casos también con redes,

organizaciones y segmentos sociales de las franjas más postergadas de la sociedad. Ah, retomando lo de mi conocimiento anterior de la zona; había leído también algunos estudios en los que se especificaba que el partido funcionaba como una zona dormitorio, gente que estaba instalada en la zona pero que trabajaba afuera.

*Trabajaba en otros lugares, especialmente en Capital.*

En otras zonas del Gran Buenos Aires, de la Ciudad de Buenos Aires, etcétera.

*Y donde se concentraba un grupo fuerte de personas sin trabajo, cuyo número crecía durante la época en que se estaba formando la Universidad.*

Sin dudas. Justamente, yo tenía para mí que en el conurbano bonaerense había tres zonas con una concentración relativamente muy intensa de situaciones de vulnerabilidad, de diversos tipos de vulnerabilidad. Una de esas zonas estaba en el noroeste, era esta zona, es decir, parte de lo que era el partido de General Sarmiento, lo que es hoy José C. Paz, Malvinas Argentinas y parte de San Miguel, Cuartel Quinto, en Moreno.

*Esa era una de las concentraciones de vulnerabilidad.*

Había otras zonas en el oeste y otras en el sur, del llamado segundo cordón del conurbano. Entonces, me resultaba un ámbito singularmente complejo, socialmente importante, para el cual una propuesta como la que estaba desplegando la Universidad era muy valiosa, pero particularmente desafiante.

*Los años que precedieron a tu rectorado, y aquél en el que propónés tu candidatura para rector, fueron de hecho los peores años de la Argentina. Estamos hablando de 2000, 2001 y 2002. Fue un período durísimo para la Universidad. ¿Tenés algún recuerdo de esos años anteriores a tu rectorado?*

Sí, tengo muchos recuerdos que fueron los que me llevaron a presentar mi candidatura para rector. En esos tiempos surgió una



experiencia que me estimuló y me comprometió con la opción del rectorado. A diferencia de mi perspectiva original de opción por esta Universidad, la opción del rectorado iba a contramano, porque la opción por venir a la UNGS era para concentrarme en la actividad académica más sustantiva.

*Pero ¿pensás que tu opción era de investigación?*

De investigación y de formación; poder hacer formación de grado. Pero también debo decir que cuando me acerqué a la UNGS lo hice con bastante conciencia del tipo de dinámica que enfrentaba la sociedad argentina, y el tipo de desafíos que eso planteaba no solo para el país, sino en particular para esta región.

*Creo que ibas a recordar algo.*

Sí, no lo olvido. Pero antes, completo algo. Una causa era concentrarme en la Universidad, inscripta en esa dinámica, y en segundo lugar, el carácter desafiante de la propuesta. Bueno, quizás esto tiene que ver con las actitudes que se asumen ante la vida, ante los desafíos que se van planteando. Yo me veo a mí mismo como entusiasta frente a situaciones de este tipo, y uso la palabra entusiasta porque es una combinación de hacer presente la densidad de la vida social, de lo real, de su complejidad, y al mismo tiempo imaginar o pensar que la acción humana, lo que podemos hacer, puede ayudar a enfrentar esas situaciones, y a modificarlas en un sentido social y humanamente digno. Así que yo tenía conciencia de eso antes del rectorado, lo cual me atrajo y me resultaba muy comprometedor en el día a día. Pero vos notaste que me había acordado de algo. Sí, yo tengo una imagen que creo que incluso comenté como frase final en el breve discurso de asunción del Rectorado. Nosotros veníamos, trabajábamos y dábamos clases; en ese momento casi todas las clases se daban de seis a diez de la noche.

*Si, ese era el horario en los inicios.*

Y nosotros terminábamos las clases y emprendíamos, los que vivíamos en Buenos Aires, un viaje de cincuenta minutos, una hora,

y a veces algo más, en tren, si bien en un momento hubo una combi. Pero sobre todo me resultaba notable en otoño, en invierno, o en una primavera lluviosa como esta, ver a los estudiantes que emprendían el regreso en bicicleta o caminando, práctica que después se hizo muy explícita cuando nos concentramos en el Campus.

*Caminando, muchos venían caminando desde lejos.*

Caminando, en bicicleta, pero eran decenas, cientos. Entonces, yo tenía la percepción cotidiana del compromiso, de la tenacidad, del esfuerzo, del entusiasmo de los estudiantes con esta opción que la Universidad les brindaba y eso era algo muy estimulante. Creo que para muchos de nosotros, de los equipos que formábamos la Universidad, era una motivación adicional.

*Sin dudas, era una impresión compartida.*

Al menos a mí (porque no me gusta hablar en general) me resultaba muy estimulante y muy comprometedor. Así que esa era la vivencia que tenía. Al mismo tiempo, a medida que la situación social se deterioraba, uno se enfrentaba con los comentarios de los estudiantes acerca del desempleo en sus familias, de la falta de dinero para poder pagar el transporte, de que no habían comido o que habían comido poco. También, por ejemplo –y esto es algo que me marcó mucho–, se daba la situación de dar clases con estudiantes que venían con algún hijo, porque por alguna circunstancia el modo habitual en el que resolvían el cuidado, la atención de sus chicos, se había complicado.

*Yo también recuerdo las clases con estudiantes que venían con sus hijos.*

Sí. Y recuerdo una vez que quedé muy impactado, cuando una estudiante vino con dos chicos. Nuevamente, me sentía..., no sé cómo decirlo.

*Movido.*

Sensibilizado. Movido por el esfuerzo que estaba haciendo esa estudiante, que estaban haciendo sus hijos. Creo que en algún

sentido todos nos sentíamos inquietos, porque los chicos, de seis a diez de la noche, por más que hubiera buena disposición, por momentos se intranquilizaban y todo se hacía difícil, y a veces las mamás hacían esfuerzos para que no generaran una dispersión, pero también todos entendíamos que no había que forzar la situación, porque eran niños pequeños. Esa fue una de las causas que me movieron, después como rector, a hacer la escuela infantil. Tenía claro que algo había que hacer, y la escuela infantil y sala de juegos multiedad me pareció un proyecto fabuloso. Siempre entendí que la Universidad tenía que enfrentar ese tipo de necesidades: el transporte circular, la escuela infantil y sala de juegos multiedad, las becas, etc. Había una tradición muy fuerte de nuestra Universidad con las becas.

*¿Y qué otro aspecto de la Universidad te movió a presentar tu candidatura para rector?*

Para presentar mi candidatura para rector yo diría que, básicamente, fue eso: lo importante que era para mí el proyecto de la Universidad y lo comprometidos que estaban los equipos de investigadores, docentes, el personal técnico-administrativo, y también los estudiantes, que se manifestaban como una parte extraordinariamente valiosa. Durante el rectorado de José Luis había hecho eclosión la crisis social, que ya se venía gestando hacía tiempo, pero que en ese momento llegó al apogeo...

*Exactamente en el mes de julio de 2002, cuando asumiste el rectorado, estaba la Argentina en llamas.*

Tal cual. Y ya desde antes, para los que veníamos discutiendo estos temas y las decisiones políticas que se habían ido tomando en el país, era evidente que la situación era extraordinariamente crítica, y que la crisis que se estaba por desencadenar iba a ser muy severa. Yo pensaba, en ese contexto, que lo mejor que podía pasar, lo ideal, era que José Luis continuase como rector, pero por compromisos previos, personales, familiares y de otro tipo, no podía, y en ese momento...

*Sí, él nos dijo que de cualquier manera le habría gustado un cambio de rector.*

Bueno, para cualquiera era una situación difícil, ¿no? Yo imaginaba que por la envergadura de la crisis y la experiencia que tenía José Luis lo mejor era su continuidad. Pero bueno, se abrió una posibilidad y era un desafío iniciar esa experiencia, aunque no hubiera habido para mí un tiempo, un proceso más largo de conocimiento, de aprendizaje, en lo que respecta a la dirección de la Universidad. Pero en cualquier caso, esas consideraciones fueron las que me llevaron a aceptar la candidatura cuando vinieron algunas personas a proponérmela. Después de dudar y de conversarlo con mi familia, aprecié la propuesta como un honor, una distinción y una enorme responsabilidad.

*Y ahora, con el tiempo, ¿qué dice tu familia del período del rectorado?*

Bueno, ahora voy a eso. Pero antes termino un comentario. Yo venía, como comenté antes, con una experiencia de trabajos institucionales, de dirección institucional, y además con conocimiento del funcionamiento del Estado, de las instituciones del Estado, de las políticas públicas, etcétera. En ese momento, me decía alguna gente, con razón, que si José Luis no podía continuar convenía que asumiera alguien que estuviera comprometido con un proyecto de este tipo y que al mismo tiempo tuviera una visión y un compromiso en relación con la dinámica social y política del país.

*Que tuviera experiencia en lo interno y en lo externo.*

Y que pudiera aceptar la propuesta, claro. Ahora bien, yo no pensaba que era el único en condiciones de presentar una candidatura. Entonces, antes de aceptarla convencí a una de las personas que me había propuesto hacer la campaña para que fuéramos juntos a hablar con otras dos personas, las que yo creía que podían ofrecer una opción para gobernar la Universidad en los momentos difíciles que se avecinaban.

*Y esas personas no aceptaron.*

Por distintos motivos, consideraron que no estaban en ese momento con posibilidades de postular su candidatura.

*¿Eran personas que ya estaban en la Universidad?*

Sí, eran ambos (no quiero dar nombres) investigadores muy destacados de la Universidad, que tenían, con distintas formas y carácter, creía yo, una experiencia institucional, capacidades de dirección institucional, y posibilidades de interaccionar con distintas esferas de la sociedad argentina que hubieran hecho posible enfrentar el proceso que se avecinaba como parte de la Universidad, como autoridades de la Universidad.

*Pero el proceso terminó con tu elección.*

El proceso terminó con mi elección. Pero ¿vos me preguntabas que dice mi familia?

*Sí. ¿Qué dice?*

Bueno, de mi familia hablo poco y viene bien la pregunta. Este es, si se quiere, un tema de cuidado, creo que no es habitual tocarlo y, sin duda, yo no he destacado suficientemente el respaldo y el apoyo de mi familia para ese desafío que asumí y que fue decisivo para que pudiera llevarlo adelante, e incluso dedicarme de la manera que me dediqué durante los ocho años que lo hice. Es más, la misma situación anterior a la elección se me planteó ante la posibilidad de continuar por un segundo período; ahí estaba más dudoso todavía, y sin duda el acompañamiento de mi esposa, Ana, como de Lila y Florencia, mis hijas, fue muy significativo. También tuve el apoyo de amigos, que fue muy estimulante, pero el de mi esposa y mis hijas fue decisivo.

*Porque la jornada del rector era agobiante, yo la veía desde afuera.*

Bueno, yo creo que trabajaba intensamente, pero supongo que habrá sido lo mismo con Roberto y José Luis. En mi caso, en el marco de la crisis y después –porque el período fue cambiando y

hubo posibilidades muy valiosas para la sociedad y para la Universidad–, creo que trabajaba de lunes a domingo, y había semanas que con una intensidad muy fuerte, lo que sin duda obligaba a ser de otra manera, o a postergar otro tipo de dedicación familiar o cierto tipo de lectura, de recreación.

*¿Y cómo viste a la Universidad como rector? Es decir, la conocías antes como investigador y de repente la tuviste que conocer como rector. ¿Qué encontraste?*

Bueno, en principio hubo una experiencia previa, que también fue clave en mi conocimiento de la Universidad y que contribuyó a que asumiera el rectorado: mi participación en el Consejo Superior y, en particular, durante varios años, en la Comisión de Presupuesto, Finanzas e Infraestructura. Ello me permitió adquirir una visión general de la Universidad, sobre todo porque se constituyó un grupo de trabajo en dicha Comisión en el que existía la posibilidad de sostener un diálogo muy enriquecedor y de desplegar una mirada global. Es decir, me permitió ir adquiriendo una mirada que trascendía la del Instituto, la del área de la que formaba parte y las actividades con las que estaba en contacto. O sea, una mirada institucional global y estratégica de la Universidad. Cuando asumí como rector confirmé una imagen que en general tenía: la existencia de muy importantes capacidades, el compromiso de mucha gente de la comunidad universitaria que era muy valiosa, estimulante y comprometida, y, junto con ello, que se trataba de una situación especialmente desafiante a todo nivel, porque –como vos recordabas– asumí en julio de 2002 en una situación de crisis social, política y cultural enorme, sin dudas por la crisis social y económica que se vivía, pero también por la crisis político-institucional, de criterios, de valores. Yo recuerdo algo que no te comenté antes –y que dije en mi discurso al asumir– que entiendo decisivo para marcar aspectos de esa situación y con qué criterios, disposición y compromiso asumí la responsabilidad del rectorado. Justamente, al momento de asumir, algunos miembros de los organismos de seguridad que tenían la difícil misión

de cuidarnos a todos estaban acusados de asesinar a militantes sociales desarmados: los asesinatos de Kosteki y de Santillán, que creo que se habían producido cuatro o cinco días antes.

*Yo tengo el mismo recuerdo, que vos fuiste elegido el 25 de junio, un día antes del doble asesinato, y asumiste unos días después.*

No sé, estos ejemplos puntuales son ilustrativos del nivel y del tipo de situación social por la que atravesábamos en aquellos días.

*Aparecía algo así como la disolución social de la Argentina.*

Sí, aparecía una situación muy conflictiva, de una gran anomia, del típico “sálvese quien pueda”. En materia socioeconómica, en el nivel social y político, mucha gente pensaba cómo emigrar y me parecía que, justamente por eso, la función de la Universidad era más valiosa que nunca, porque había que ofrecer perspectivas y opciones para los estudiantes que ya estaban en la Universidad. Y ahí enfrentábamos problemas y desafíos externos e internos en la propia Universidad, por la situación que vivíamos como una de las universidades públicas, del Estado...

*Sí, lo recuerdo, aunque muy pocos de nuestros estudiantes tenían como alternativa posible una emigración al extranjero...*

Teníamos datos que eran de un nivel orientativo, no eran estadísticamente representativos por el tipo de muestra, pero surgían de datos parciales de la Encuesta Permanente de Hogares del INDEC, y decían que en octubre de 2002 los niveles de pobreza e indigencia que había en el segundo cordón del conurbano, del que formaba parte nuestra área, eran altísimos. Creo que estaban en torno al 74% de pobreza y 40% de indigencia. Eran aproximados, pero coincidentes con el tipo de referencias que nosotros recibíamos sistemáticamente, con los relatos de lo que pasaba en las casas de los estudiantes, en sus barrios. Una de las acciones que emprendimos en ese momento fue trabajar y colaborar técnicamente con una red muy heterogénea de comedores populares, y eso planteaba un desafío para la Universidad, porque equipos de

investigadores que estaban muy comprometidos con la realidad social nos interpelaban con razones respetables. Me acuerdo de planteos acerca de si aquellas eran acciones acordes con nuestra función y con los objetivos de la Universidad. Se decía: “Está muy bien sensibilizarnos, solidarizarnos, pero hasta qué punto puede la Universidad entrar en ciertos proyectos en los cuales el componente de indagación o investigación no está presente de un modo relevante”.

*Si era posible un cambio de tareas en circunstancias extremas.*

Si era tarea de la Universidad, en un contexto social de tanto desamparo, tan desesperante. Yo estoy convencido de que proyectos de ese tipo, en circunstancias normales, no son una tarea de la Universidad. Pero en una circunstancia como la que nos tocó vivir en el 2002, la Universidad, como otras instituciones, podía dedicar una parte de su esfuerzo a colaborar en la atención de esas situaciones. Digo esto para el contexto de una situación externa, pero lo mismo ocurre al interior de la Universidad. Estaba bien crear marcos para que los jóvenes y las personas en general tuvieran condiciones de estudio, de sociabilidad, ante la imposibilidad de conseguir trabajo; pero junto con eso había también desafíos internos del sistema universitario y de la Universidad. ¿Por qué? Porque veníamos de situaciones ya críticas como el descuento del 13% a los jubilados y a los empleados del Estado que afectaban al personal de la Universidad. Y en la medida en que el Estado empezó a atender paulatinamente la actualización de los sueldos, la situación siguió siendo crítica en otro sentido, porque una parte enorme del personal de la Universidad estaba contratada, y la política pública era actualizar los ingresos de quienes estaban registrados como personal del Estado y de las instituciones que dependían del mismo; por lo tanto, todos aquellos que no formaban parte de esa planta, y no figuraban como personal, no entraban en las nóminas que eran atendidas por esa actualización. Este y otros temas eran para mí centrales para dialogar con las autoridades de la Secretaría de Políticas Universitarias. Había que acompañar los diálogos



con el Poder Ejecutivo, con las autoridades del Parlamento, para que esa situación estuviera contemplada en las partidas y que esa necesidad vital de la Universidad pudiera ser atendida

*Y en general, ¿cómo fue tu relación como rector, durante los dos períodos, con las instituciones nacionales, con el Gobierno y con los ministerios para enfrentar todos esos procesos?*

Bueno, nosotros formamos parte del sistema universitario público o del Estado, y participamos en el CIN (Consejo Interuniversitario Nacional) en diálogo con la Secretaría de Políticas Universitarias del Ministerio de Educación de la Nación. Creo que con la Secretaría tuvimos una buena relación, de la cual valoro el buen nivel de diálogo que pudimos sostener; estamos hablando de un período de ocho años. También tuvimos buena relación con otras áreas pertinentes del Estado. Las autoridades correspondientes tenían muchos desafíos, diversos temas críticos a su cargo, pero en términos generales pudimos presentar las necesidades que teníamos y con frecuencia recibimos la atención y los apoyos necesarios, dentro del marco de las políticas que en cada contexto se establecían. Para nosotros también fue una tarea clave, compleja, y un gran desafío.

*Porque la Universidad todavía no estaba consolidada en su presupuesto, su personal, su desarrollo edilicio...*

Y yo creo que en esto corresponde destacar el notable cambio que se produjo, paulatinamente, a partir de 2003. Porque los cambios en la política, y en las políticas públicas, supusieron un cambio para las posibilidades de la sociedad argentina en materia socioeconómica y político-cultural. En relación con el sistema educativo y el sistema científico-tecnológico, supuso un cambio muy significativo, muy valioso. Cabe puntualizar, a modo de ejemplo y por la importancia del tema, la decisión de la Corte Suprema de Justicia de la Nación en la nueva integración, que fue resultado de las importantes iniciativas y de la decisión del Gobierno nacional de aceptar el planteo de la UNGS para mantener en su estatuto la

referencia a la gratuidad de los estudios de grado, algo que las autoridades del Ministerio de Educación, al momento en que la Universidad aprobó y presentó su estatuto, nos requirieron eliminar. Dicho requerimiento había encontrado respaldo en la decisión del Juzgado pertinente al que recurrió la Universidad para defender su estatuto, y que según los antecedentes era esperable que también respaldara la Corte Suprema. Pese a ello, consideramos importante recurrir, y esa acción de la UNGS finalmente dio lugar al fallo favorable de la Corte Suprema en su nueva integración.

*En cuanto al presupuesto universitario, ¿qué tipo de aumentos hubo año a año?*

Fueron paulatinos y trabajosos, pero sin duda fueron sistemáticamente facilitadores, beneficiosos, y abrieron un panorama de posibilidades y prioridades para el desarrollo de la Universidad y el aporte de la misma a la sociedad. Y debemos remarcarlo para decir que mientras el desafío en los primeros dos o tres años fue cómo atravesar esa situación tan crítica y tan dramática, después, rápidamente, al ir cambiando ciertos aspectos significativos del contexto y al irse consolidando el flujo de fondos, el desafío posterior fue distinto, fue cambiando. Entonces, se fue constituyendo en una cuestión clave entender cómo interpretar y ubicarnos en ese nuevo contexto, y aprovechar oportunamente las posibilidades de crecimiento presupuestario y consolidación institucional que se abrían para desarrollar en la Universidad la perspectiva y los propósitos que la UNGS originalmente había establecido. En ese nuevo marco estaba claro que la política que se iba definiendo gradualmente abría opciones novedosas, decisivas, y que era muy importante poder entender sin demora lo que estaba pasando, las nuevas orientaciones y el tipo de protagonismo que asumía el Estado nacional. Así, pudimos presentar ante las autoridades las iniciativas, las posibilidades y las necesidades que teníamos (en relación con el sistema educativo, con el sistema científico-tecnológico, con el sector productivo y con programas sociales y culturales que nosotros estábamos encarando, o que encaraban

otros y nosotros acompañábamos) como parte del sistema universitario (como parte del CIN y de Unidesarrollo), aprovechando el momento para desarrollar todas las potencialidades en esta nueva situación. La UNGS en particular y las universidades públicas en general fueron asumiéndose como un sujeto activo, en diálogo con otras instituciones, de la revitalización progresiva de la región y del país.

*Desde el CIN, ¿tuviste alguna imagen más clara de lo propio de esta Universidad dentro del sistema universitario argentino?*

Sí. La posibilidad de intercambiar de manera sistemática con otras universidades en el marco del CIN (los diálogos, los esquemas de cooperación, las discusiones) nos y me permitieron aprender muchísimo acerca de la realidad del sistema universitario argentino y, al mismo tiempo, de los desafíos institucionales existentes. Y yo entendí, nosotros entendimos, que efectivamente era menester impulsar cambios dentro del sistema universitario y en la dinámica del CIN.

*¿Qué experiencia tuviste en esos años de rectorado con la comunidad, las autoridades y las instituciones que funcionan en la zona, en el área de influencia de la Universidad?*

Bueno, estamos hablando de un período largo en el que se van replanteando el papel y los vínculos entre el Estado nacional, la Provincia, los municipios y las organizaciones no gubernamentales; y en forma desigual se registran algunos cambios en sus orientaciones. De todos modos, la Universidad continuó con la perspectiva que la caracteriza desde su conformación, la cual consiste en la interacción con la sociedad y el desarrollo de articulaciones en muy diversas formas y planos. Sin duda, esas posibilidades y experiencias de cooperación fueron muy desiguales.

*¿Desiguales en qué sentido? ¿Por zonas?*

Desiguales en distintos planos. En el plano de las instituciones del Estado había una interacción muy sistemática pero desigual.

Era muy buena, y en general con muchas facilidades, con aquellas áreas que forman parte del Estado nacional. En cambio, teníamos un contexto de interacción mucho más dispar y cambiante con la Provincia y los municipios; era una relación más asistemática y por diversas razones entendí que lo mejor que se podía hacer era asumir una respetuosa distancia de los vaivenes de los diversos sectores de las administraciones provinciales y municipales. Estimo que con las áreas de Educación, del sistema educativo, del que somos parte, en términos generales pudimos avanzar en el desarrollo de relaciones más sistemáticas.

*¿Cómo eran las relaciones con los poderes locales?*

Debimos mantener una pertinente y respetuosa distancia de algunas dinámicas de las instituciones locales, al mismo tiempo que siempre estuvimos atentos y con disposición para considerar y participar en las iniciativas y proyectos específicos en beneficio de la comunidad, en campos e iniciativas respecto de los cuales la UNGS tenía equipos con capacidad y experiencia para aportar, y en marcos de colaboración congruentes con su implementación. Y digo “pertinente y respetuosa distancia” porque se trata de comprender el lugar de cada institución y aportar desde el nuestro.

*¿Y con las instituciones sociales?*

Con las instituciones sociales tuvimos un acercamiento desde el inicio, un diálogo y un trabajo de cooperación muy intenso en un contexto muy difícil, porque las aproximaciones eran con instituciones que en la mayor parte de los casos estaban en una situación de enormes necesidades, y con frecuencia con diversas vulnerabilidades; también las personas que las integraban pasaban por momentos de muchas restricciones. Y eso muestra la importancia de las actividades que desarrollaba la Universidad en distintos planos, con sus equipos de investigadores-docentes, de personal técnico-administrativo y de los propios estudiantes, cuya capacidad y posibilidades de interacción, de cooperación y de actividades articuladas con organizaciones sociales tra-

tamos en todo momento de fortalecer y potenciar. En el plano económico-social veíamos con claridad que era una situación que debía ser fortalecida con urgencia, trabajando sobre el fondo de un tejido socio-productivo que estaba muy golpeado, así como también sobre las dificultades, y con frecuencia fragmentaciones, de los lazos sociales. Uno lo veía en los diálogos que sosteníamos con las instituciones, de los que emergían intentos por fortalecer iniciativas que surgían en las escuelas o en los barrios, pero las situaciones se multiplicaban con numerosas y diferentes organizaciones sociales, que hacían ver los límites de nuestras intervenciones. Así que fue un momento de intenso diálogo, de enorme trabajo, de muchísimos aprendizajes y de muchos momentos muy emocionantes, por la gran cantidad de cosas que hicimos en común y también por las frustraciones por aquello que no pudimos llevar adelante. Todo eso contribuyó a consolidar y a fortalecer el tipo de universidad que proponíamos: con una interacción muy abierta, muy sistemática, y con un compromiso muy grande con la sociedad de la que forma parte. Sobre esto no quedaba duda en la comunidad.

*¿Y qué experiencia tuvo la Universidad durante esos años de rectorado respecto de los corrimientos de ideas, de formaciones de nuevos grupos políticos y del desplazamiento de los intereses tanto de los partidos minoritarios como mayoritarios en la Argentina? La Universidad, ¿fue tocada, se entreveró, estudió..., qué hizo?*

Me parece una pregunta muy interesante, que no dejaré de responder. Pero antes me gustaría agregar algo al tema anterior. Esa convicción, aun en aquellos momentos tan dramáticos desde mediados de 2002, de que había que potenciar la perspectiva del papel de la Universidad en la sociedad, tiene estrecha relación con la construcción de la sede en el Campus, y apenas el presupuesto lo permitió fue lo primero que encaramos.

*Bien. La construcción del Campus ha sido un factor determinante para el rostro de nuestra Universidad.*

Sí. Pero una expresión, si se quiere elocuente, junto a todas las que mencioné antes, es la siguiente: la que se refiere al Centro Cultural. Transcurría el momento en el que decidimos concentrarnos en el Campus como una forma de facilitar las sinergias entre los equipos de los que formábamos parte y las opciones que podíamos ofrecer a los estudiantes, a la comunidad, y era un momento también en el que estábamos mal de recursos, con perspectivas muy inciertas. Y sin embargo, en ese momento, resolvimos generar, en el ámbito en donde había funcionado parte de la Universidad y el Rectorado, el Centro Cultural. Es decir, ya desde los años 2002 y 2003, cuando no teníamos los recursos para enfrentar el conjunto de las actividades regulares, dijimos que esa sería una expresión de que el compromiso con la sociedad no solo se mantenía sino que encontraría en ese espacio un ámbito para desarrollar actividades artístico-culturales, de formación continua, el Museo Interactivo de Ciencia y Tecnología, entre muchas otras cosas. En definitiva, un espacio más de la Universidad que considerábamos vital. Pero bueno, completada esta digresión, vuelvo al tema de la pregunta sobre los cambios en materia de las orientaciones, de las ideas y de la organización.

*Y de la reorganización de la política argentina posterior al 2001.*

En el ámbito de la política argentina los cambios fueron bastante más paulatinos. Algunos de los espacios donde se planteaban esos cambios eran la agenda de investigación de muchos de nosotros y los diálogos con los estudiantes en las asignaturas. Por un lado, los cambios se expresaban en el tipo de dilemas y percepciones que todos nos íbamos formando acerca de lo que pasaba en el país, en América Latina y en el mundo, pero particularmente en el país. Por otro lado, se iban planteando dilemas a medida que se avanzaba en las interacciones, tanto a nivel de la Universidad, del CUN, de la Secretaría de Políticas Universitarias y de otras áreas de gobierno, como del espacio de diálogo con distintos sectores sociales.

*¿En qué sentido?*

En el sentido de que algunos de nosotros teníamos una perspectiva, una comprensión acerca del proceso de transformaciones que se estaba encarando y de las necesidades de avanzar en ese proceso de transformaciones políticas y sociales que –como es evidente– era compartido por mucha gente, pero que al mismo tiempo convivía y se enfrentaba con visiones muy diferentes de otros sectores de la sociedad, y sin duda de sectores que tenían posiciones de poder significativas en las instituciones locales.

*Y nacionales.*

Y nacionales. Así que insisto: eso nos enfrentaba a dilemas en nuestras propias actividades de investigación, en las acciones con la comunidad y en los diálogos con los estudiantes, pero también en las interacciones institucionales. Yo diría que, en lo inmediato, fue más esto que con partidos políticos. Lo desafiante era cómo interactuar frente a esos dilemas y opciones de actividades mediante diálogos que se nos planteaban a veces en el plano de las instituciones locales y a veces en el plano nacional, y sin duda era muy distinto el tipo de diálogo con los sectores sociales que estaban organizados y tratando de resolver, digamos, los problemas socioeconómicos, institucionales, organizacionales y educativos en sus distintos planos, y los diálogos con las instituciones donde, insisto, muchas de las representaciones político-institucionales eran las que venían con el lenguaje y la cultura de la época que había llevado a la crisis; con orientaciones neoliberales en cuanto a la economía y a diversas problemáticas sociales, las cuales muchas veces se planteaban de un modo naturalizado. Por parte de algunos no solo se naturalizaban los procesos y las orientaciones que habían llevado a la crisis, sino que también se naturalizaban las opciones que esas mismas perspectivas habían planteado siempre. Por el contrario, con mucha frecuencia, las opciones que aparecían en los debates, preconizadas o impulsadas por el Gobierno nacional y el Parlamento, en ocasiones con apoyos bastante amplios y transversales, eran vistas como desubicadas, impropias o alocadas.

*Alocadas, sí, así se veían.*

Y a algunos de nosotros, por el contrario, nos parecían orientaciones que sin duda eran complejas, desafiantes, que requerían de un procesamiento social, de un diálogo muy intenso, pero que iban en una dirección muy apropiada. Era una lectura relacionada con los problemas que se planteaban y con las perspectivas que se abrían en el mundo, en América Latina: para muchos de nosotros eran orientaciones bien pertinentes. Es más, creíamos y creemos que era una época decisiva para tratar de empezar a modificar cuestiones centrales sobre la distribución de la riqueza, de la palabra, de la justicia... En fin, es largo, pero muy sintéticamente: para replantear, para encarar con participación y compromiso político todo lo que desde marzo del 76, o ya desde un tiempo antes, se desplegó con relación a la reestructuración económica, social y cultural en nuestro país.

*Por ejemplo, la drástica posición frente a la deuda externa, ¿no?*

Exacto, por ejemplo, frente a la deuda externa. En esos diálogos se jugaban situaciones de poder. Pero en los equipos de investigadores-docentes de la Universidad había consenso en que algo había que hacer, en que la dirección de la política tenía que cambiar. Aunque no siempre había consenso sobre qué era lo que había que hacer.

*Pero se pensaba que el enfoque neoliberal de la política tenía que cambiar.*

Que algo había que hacer y que había que hacer cosas que rompieran con las orientaciones neoliberales predominantes.

*¿Y tuvo algunos aportes la Universidad en ese campo?*

Lo que puedo decir es que a mí me resultaba claro que en otros espacios institucionales, de gobierno, y también a nivel de otras direcciones de universidades, de rectores, ciertas medidas que preconizaba el Gobierno resultaban no solo inesperadas sino desubicadas. Éramos pocos, creo, los que receptábamos esas



orientaciones como positivas, a las cuales debíamos mirar con enorme interés y que estaban dentro de lo que en ese momento se veía como una posibilidad difícil, compleja, pero sin dudas decisivamente relevante y apropiada. Recuerdo tempranas discusiones relacionadas con la renegociación de la deuda externa, por ejemplo, o con el papel del Estado. En otros momentos, relacionadas con iniciativas que en algunos casos derivaron en fuertes conflictos y enfrentamientos. Hicimos también diversas mesas de debate a las que invitábamos a diferentes expositores de la misma Universidad y de otros ámbitos; por ejemplo, cuando se desató el conflicto por la iniciativa de cambio en el sistema de retenciones a las exportaciones de diversos productos agrarios, por el sistema impositivo y la distribución de los ingresos, por la propuesta de ley de Medios Audiovisuales, por el golpe de estado en Honduras, por cuestiones relacionadas con los DD. HH., por mencionar solo algunas.

*Esas diferencias, ¿se encontraron también respecto de la posición sobre derechos humanos, sobre la administración de justicia de la nación?*

Bueno, sin duda eso estaba muy presente en la región, las diferencias han estado muy presentes antes y después. A medida que el Gobierno avanzaba, había mucha gente, sectores con orientaciones neoliberales y/o de justificación o defensa de lo que fue el terrorismo de Estado, que hacían presentes de diversas maneras esas posiciones, del mismo modo que están presentes ahora en grupos minoritarios de la sociedad.

*Da la impresión de que no se saldan las cuentas definitivamente, ¿no es cierto?*

Uno no tiene que equivocarse, pero en ese momento los grupos que impugnaban la política de derechos humanos tenían una presencia muy significativa en el país y muy fuerte en esta región, y eso sin duda era un tema que nos desafiaba y nos convocaba. Pero yo creo que en este campo el sistema universitario era sin duda

bastante más coincidente con los caminos que tomaba el Gobierno nacional, y muy especialmente en nuestra Universidad.

*Coincidente, pensás, ¿también en el sistema universitario?*

Coincidente con la política de derechos humanos en el sentido de poner en la agenda la cuestión de los derechos humanos. Lo que no quiere decir que ahí los compromisos institucionales tuvieran la misma dinámica, la misma fuerza en las distintas instituciones. En la nuestra, ese fue siempre un tema relevante, y durante la gestión de la que fui parte, de la que fui rector, le dimos una atención decisiva, como correspondía.

*Y respecto de aquel modelo de universidad que se propuso en los orígenes y que ejerció atracción sobre tu persona, ¿ves que se hayan materializado de alguna manera aquellas ideas, o pensás que la Universidad todavía está lejos de sus propios ideales?*

Yo la veo como una universidad que ha avanzado en la dirección que indicaban algunas de esas ideas centrales. Como todo conjunto de objetivos, de ideas, existen núcleos decisivos, claves, y luego cuestiones más específicas o instrumentales, de implementación, que pueden tener diversos grados de desarrollo, de avance y de dificultades. Las ideas centrales se han ido instrumentando, implementando, enriqueciendo, y se han ido atendiendo los aspectos decisivos de dichas orientaciones, en el marco de contextos diferentes. El pensar la Universidad como institución requiere establecer un diálogo sistemático entre la formación, la investigación, y la sociedad, lo cual es una idea fuerza que creo que no solo se ha sostenido sino que se ha consolidado; y yo me siento muy orgulloso de que en la etapa en que he tenido a mi cargo el Rectorado hayamos contribuido mucho en esa dirección. Por ejemplo, consolidar a la Universidad como una universidad de investigación es algo que estuvo planteado desde los inicios y que se ha logrado, y es algo que constituye un rasgo fuerte de la UNGS. Para ser claro al respecto: todas las universidades contienen y hacen actividades de investigación, pero que la investigación

sea un núcleo central, decisivo de la tarea de la universidad y del conjunto de sus equipos, no es un rasgo común.

*Parece que no es muy común.*

Ni universal ni muy común. Así que me parece que ese rasgo distintivo es un aporte de nuestra Universidad en campos y aspectos socialmente relevantes, en áreas y líneas de conocimiento relevantes, en las que hemos avanzado y en las que sin duda se han consolidado desarrollos y aportes en campos diversos en los que la Universidad trabaja.

*Tu visión es positiva, entonces, con respecto al cumplimiento de los objetivos de la Universidad.*

En cuanto a los avances respecto a las orientaciones que ha adoptado y ha mantenido, sí. Y dentro de esta cuestión, dejé para enfatizar al final un tema que sin duda es clave y decisivo: el tema de una universidad que contribuya a la democratización del acceso a los estudios superiores, que se esfuerce por hacer realidad que la educación superior sea un derecho humano, un bien social, público. Sin duda, fue un objetivo que la Universidad se planteó desde el principio, y que constituyó desde los orígenes un objetivo tan clave como desafiante.

*¿Te parece que en ese punto se han logrado los objetivos?*

Creo que, sin dudas, la Universidad ha avanzado muchísimo, y también que es mucho lo que hay que avanzar todavía para que esa posibilidad se consolide y sea una realidad efectiva para el conjunto de la sociedad. Me encuentro entre aquellos que creen que el poner énfasis en esa orientación, en los estudios de grado como una tarea clave para la Universidad, y en asegurar la vigencia efectiva de ese derecho a los estudios superiores, es una tarea imprescindible, y muy compleja, que nos interpela cada vez. Sería una aproximación ingenua, *naïf*, creer que por adoptar esa orientación tan importante y necesaria se va a lograr la meta de una manera inmediata o fácil. Creo que a veces, en algunos sectores

de nuestra Universidad –quizás justamente por la vocación y el nivel de compromiso–, está instalada la creencia de que tomar la decisión ya supone que el logro está al alcance de la mano. Me parece que ello requiere de un esfuerzo prioritario y sistemático, de un trabajo de aprendizaje, de mejora y de desarrollo de la propia oferta académica, pero también de trabajo con otros niveles del sistema educativo, con aspectos de la vida social que son claves.

*Esa ha sido una idea constante de los fundadores de la Universidad, pero se debe reconocer que a veces se entra en conflicto con otros objetivos también prioritarios.*

Yo soy de los que creen que este es un desafío central. Es uno de los aspectos por los que me atrajo la propuesta de la Universidad y creo que sin duda es una opción clave y fundamental que la Universidad tiene que sostener. Ahora bien, al mismo tiempo, a veces me parece que se reconocen de manera insuficiente los esfuerzos, los aprendizajes y los logros que la Universidad va realizando; en este debate hay quienes asumen la perspectiva de que los avances deben ser acentuados y que es más fácil acceder a la meta con tal o cual desarrollo específico. Creo que tenemos mucho que aprender. Se han hecho muchas cosas y muy valiosas, pero también hay mucho por cambiar y por enriquecer. Soy también de los que creen que es decisivo el tipo de oferta académica que proponemos, pero que también es decisivo el conjunto de dinámicas de servicios y de acompañamientos que la Universidad debe hacer en relación con quienes se proponen avanzar con los estudios universitarios. También es decisivo el desarrollo y la mejora del sistema educativo como tal, nuestro trabajo con el sistema educativo, el trabajo con las instituciones –las escuelas– y los docentes del sistema educativo, y el trabajo en la formación docente continua. Y yo creo que sí, que en esa dirección estamos aprendiendo mucho y que al mismo tiempo se ha incrementado la comprensión de la complejidad que esa propuesta encierra. Y también tengo la sensación de que esa comprensión todavía, a veces, es parcial.

*¿Dirías que es insuficiente?*

A veces es insuficiente. Creo que, por ejemplo, este es un eje decisivo por el que habría que avanzar, y en su momento así lo entendimos. Podría comentar algo más pero no quiero tomar mucho tiempo.

*El tiempo que quieras.*

Está explicitado de diversas maneras, en diferentes materiales-documentos institucionales, y también está en el informe final de gestión. Para nosotros era clave trabajar al menos en tres planos. Uno de ellos, era la propia estructura de la oferta formativa, y en esa dirección se trabajaba en lo inmediato con adecuaciones y enriquecimiento de las carreras tal como estaban funcionando. Pero al mismo tiempo asumíamos que se requería un cambio mucho más significativo que involucraba cambios en la estructura de las carreras que ofrecíamos. Quiero subrayarlo: ello involucraba también el desarrollo de nuevas orientaciones dentro de la oferta que teníamos y la posibilidad de que el interés y/o la vocación por los estudios superiores pudiese encontrar en la Universidad un espacio estimulante no solo para ingresar sino para avanzar en los estudios, lo que dependía del tipo de estructura de la formación de grado de las carreras que ya estábamos ofreciendo pero también de otros posibles desarrollos en relación con las carreras existentes, así como de la creación de otras ofertas en esos mismos campos, que se orientasen más a actividades de intervención como perfil profesional que a actividades de planificación o de reflexión crítica, fuertemente presentes en diversas carreras que ya teníamos, y con respecto a las cuales ya habíamos avanzado.

*¿Carreras que miraran más a la intervención que a la planificación?*

Una combinación de ofertas que incluyera una proporción mayor que la encarada hasta entonces, con más intervención de la que se había previsto originalmente o que en los hechos se fue

desplegando. Veíamos que era indispensable el desarrollo de otros campos conectados con los que ya teníamos y algunos otros que eventualmente estuvieran conectados de manera más indirecta, para que abrieran nuevas posibilidades a personas con intereses y el compromiso de continuar los estudios superiores en las grandes áreas, en los grandes campos que ofrecíamos, pero más orientadas a la intervención, a perfiles de formación y profesionales de ese tipo. Pensábamos que en el campo de lo que ya estábamos brindando había perfiles que eran muy necesarios y estimulantes para una proporción de quienes se acercaban, pero no necesariamente lo eran para otros o, al contrario, podían ser poco propicios o poco facilitadores para su formación y para imaginar y orientar su propio trabajo futuro.

*Dijiste que tenían tres líneas de trabajo.*

Otra línea, tan decisiva como esa, era la de acompañar a los estudiantes en su transición a la vida universitaria, en el ingreso a ella y en las primeras etapas de la misma. Había que acompañar a los jóvenes en el interés o la vocación inicial por realizar estudios superiores. Ahí entendíamos que había una serie de actividades, servicios y actitudes que eran imprescindibles como orientación e información para gente que se interesaba o acercaba a la Universidad sin conocer lo que era la vida universitaria o el tipo de desafío que supone, porque venían de hogares donde sus padres, en altísima proporción, no tenían experiencia de estudios superiores, ni terciarios ni universitarios. Más del 90%.

*Hay una encuesta que la Universidad hizo cuando llegó a tener mil estudiantes, y esas eran las cifras.*

Sí, nosotros también hicimos encuestas y estadísticas al respecto y es totalmente cierto. Ahora, algunas universidades, en particular del conurbano, destacan la muy fuerte incorporación de estudiantes que son los primeros en sus familias en acceder a estudios terciarios, y en particular universitarios. Quiero subrayar que en el caso de nuestra Universidad, más del 70% de los estudiantes

proviene de hogares donde el padre y la madre no terminaron la escuela media. Entonces, ese tipo de situaciones requiere que si uno quiere afianzar efectivamente el derecho a la educación superior, tiene que poder acercarse a la sociedad, a quienes pudieran estar interesados en la opción de realizar estudios superiores, la información y la posibilidad de conocer más acerca de las carreras que se brindan, y no solo el título de la carrera, que por cierto en algunos casos eran novedosos. Un título no es suficientemente claro ni explicativo de lo que supone el proceso formativo ni la actividad profesional a la que habilita. Por lo cual, es necesario brindar más información y compartir cierta cotidianeidad de la vida universitaria, como las posibilidades de sociabilidad, de desarrollo, de desafío para el aprendizaje. Es importante que los interesados puedan conocer las formas de estudio y evaluación, el tiempo de lectura y/o de ejercitaciones u otras actividades que suelen requerirse, el mínimo de dedicación que se espera en cada caso, las posibilidades, las actividades, etc.

*Es bueno también que el estudiante pueda ingresar al primer ciclo mientras todavía está pensando qué carrera va a elegir...*

Y para ello es también muy decisiva la propia experiencia en las etapas tempranas de estudio en la Universidad, en el proceso de enseñanza-aprendizaje en dichas etapas y el acompañamiento durante las mismas. Esto supone un cambio en la perspectiva de no pocos docentes: de las tradiciones en las que con bastante frecuencia se han formado, de las formas y culturas del trabajo docente, y sobre las características de los estudiantes difundidas en otros ámbitos en los que han trabajado. Aprender a ponerse al lado de quienes vienen de experiencias generacionales y culturales diferentes es un gran aprendizaje. Pensar y actuar desde la comprensión de la complejidad de los otros es un cambio de mentalidad que implica un aprendizaje y un esfuerzo muy laboriosos, que requiere poder pensar interrogativamente, ya que la transformación que abarca el acceso a derechos, el asumir esos derechos, es un proceso complejo para quien accede a los mis-

mos, como lo es para la institución que abre el espacio para que así sea, y eso lleva tiempo, trabajo y capacidad de escuchar de un modo abierto, crítico, interrogativo, capaz de ser conmovido en las propias certezas.

*¿Pensás que la Universidad ha cumplido esa función?*

Ha ofrecido mucho en la medida de sus posibilidades. Ha hecho grandes esfuerzos para facilitar que la gente pueda sostener el costo de los viajes para poder venir a la Universidad o para comprar apuntes. Ha editado la colección de textos básicos y libros donde se incluye el material completo para asignaturas de los primeros años de estudio, con guías de lectura y/o ejercitaciones, a precios que apenas alcanzan el costo; además del transporte circular, la Biblioteca, la Escuela infantil y sala de juegos multiedad, y de innumerables actividades artístico-culturales que brindan un marco de estímulo para acercarse y sobre todo para vivenciar y experimentar las opciones que brinda la vida universitaria. En fin, un gran conjunto de actividades, al que también pertenece el sistema de becas de estudio, que nos ha parecido decisivo y que la Universidad ha sostenido siempre.

*Este era el segundo tipo de actividades. Falta el tercero.*

Sí. Hay un tercer tipo de actividades que la Universidad se había propuesto cuidar, que nosotros entendimos que era enormemente decisivo y que por fortuna se fue ampliando y consolidando cada vez más por el compromiso de la comunidad universitaria como una actividad institucional: me refiero al trabajo con el sistema educativo, en distintos planos.

*¿Te referís al sistema educativo exterior a la universidad?*

Al sistema nacional, al provincial, en particular al trabajo articulado con las escuelas de nivel medio; de la universidad con las escuelas, de institución a institución. Creo que es un tipo de trabajo imprescindible si se quiere avanzar efectivamente en el derecho a la educación superior. Es necesario que se complete la



escuela media y que se lo haga en los niveles adecuados, y que sectores cada vez más amplios tengan opciones reales de acceder a los estudios superiores y particularmente a la universidad, y en mejores condiciones.

*Pero en esta tercera línea encontrarás quizás algunas objeciones de los que quieren concentrarse específicamente en la tarea universitaria.*

Bueno, a veces no se comprende este compromiso valioso de asegurar la posibilidad de la educación superior para todos aquellos que quieran encararla.

*¿Dónde pensás que ha faltado esa comprensión, afuera o adentro de la Universidad?*

Afuera y a veces también dentro de la propia Universidad. Bueno, ahí el país ha hecho un cambio muy decisivo, y sin duda es una de las áreas donde se está avanzando sistemáticamente. Me refiero al campo de la educación, al sistema educativo, y es también una de las áreas donde todavía existen problemas y desafíos enormes. Como docente sé que los cambios en el sistema de educación no son sencillos, son complejos. Creo que una cuestión clave es poder trabajar de un modo articulado con las instituciones educativas, y lo es sobre todo para una universidad que tiene concentrado el 40% de la matrícula en formar educadores, en las carreras de formación de profesores para la escuela media y el sistema de educación superior (la Licenciatura en Educación, más allá de la formación en otros campos), una parte de cuyos graduados también desarrollan actividades en el sistema educativo. Entonces, me parece que contribuir en lo que sea posible a la mejora de la escuela básica, y sobre todo de la escuela media, es no solo socialmente necesario, sino que es también un importante desafío para nuestra universidad en la medida en que una proporción muy significativa de sus actividades se orienta a investigar y a formar en el campo de la educación, en especial en lo relativo al nivel medio y al terciario. Nosotros entendimos que había que fortalecer el trabajo interinstitucional –y la formación en tal sentido–,

junto con el papel decisivo, clave, insustituible, de la formación del docente para trabajar en el proceso de enseñanza-aprendizaje con los estudiantes en el aula.

*Todo esto responde a una pregunta más general que te iba a hacer sobre la relación de la Universidad con sus estudiantes, en un doble sentido: si la Universidad comprende y cuida de la idiosincrasia del estudiante propio, y si el estudiante comprende y asume la propuesta de la Universidad. ¿Cómo es esa relación social entre una institución y las personas hacia las cuales su esfuerzo se dirige?*

Bueno, me parece que es muy difícil responder si la Universidad como institución comprende a los estudiantes y si los estudiantes (que son un conjunto diverso, rico, vital, complejo, y que además va experimentando los cambios que se dan en la vida social) comprenden a la Universidad. Yo no tengo dudas, en términos generales, de que la Universidad, desde su creación, ha sostenido como un lineamiento clave de su orientación el compromiso con los estudiantes y el cuidado de sus posibilidades de acceso y avance en los estudios. Eso, reitero, en términos generales, en lo que refiere a la institución y a las políticas que la institución fue desarrollando. Ahora bien, la manera en que eso se da y se va modificando en las diversas áreas, en los diferentes grupos o equipos de trabajo, en las tradiciones en las que se formaron y en los estilos de trabajo que desarrollan y que van replanteando, constituyen procesos, dinámicas, que se van recreando o enriqueciendo con el propio desarrollo de la vida de la Universidad y de los equipos.

*¿Y con respecto a los estudiantes?*

Lo mismo diría en relación con los estudiantes. No tengo dudas de que hay un compromiso intenso, una valoración de la Universidad como institución, un reconocimiento del interés por el vínculo con los estudiantes, por el diálogo, por las condiciones de estudio que se ofrecen. Del mismo modo, lo que yo en general he percibido, lo que siempre me ha resultado estimulante y me ha comprometido con la Universidad antes, durante y después de

ser rector, es el compromiso que también, en términos generales, veo en los estudiantes por incluirse, por aprovechar las opciones que ven en la Universidad. Hay que tener presente, además, la apreciación muy positiva que suelen tener los estudiantes en relación con los docentes y las interacciones con estos y con el personal técnico-administrativo, el cuidado que la mayoría de los estudiantes tiene en relación con las actividades que ofrece y/o brinda la Universidad, así como para con las instalaciones edilicias. No percibir eso me parece que sería desubicado y hasta ingrato. Aunque esto no quiere decir que la manera en que cada estudiante aprecie, entienda y valore los modos en que la Universidad y cada uno de los docentes o personal técnico-administrativo atiende sus inquietudes, expectativas y potencialidades, sea idéntica o equivalente; porque provenimos, nos formamos, en tradiciones de trabajo distintas, en contextos diferentes, y desarrollamos estilos no homogéneos. En la medida en que la Universidad se consolida como institución, se acrecienta la experiencia compartida de quienes la integramos, la vivimos, y se va desarrollando una cultura de trabajo propia. Pero eso lleva tiempo. Cuando se creó la Universidad, se integró con personas que obviamente no se habían formado en esta Universidad, que venían con tradiciones de formación y trabajo diferentes, en contextos y momentos distintos, de diversas universidades, y por lo tanto hubo un crisol de aportes, de enriquecimientos; cada uno aportaba y entendía las cosas de manera diferente, se interrogaba y nos interpelaba de un modo distinto, y esa experiencia nos enriqueció a todos y nos amplió las posibilidades de aprender juntos.

*Vuelvo a algo de lo que ya hablamos: en la Universidad el 40% de los estudiantes y de los egresados pertenecen al Área de Educación. Ahora bien, la educación no fue uno de los ámbitos centrales del proyecto originario de la Universidad, que estaba más bien centrado en la industria, la economía, la ecología, la actividad social, el urbanismo, etcétera. Pero la realidad hizo que esto, que al principio era una pequeña parte del proyecto, se convirtiera, como has dicho,*

*en un área importante. ¿Qué juicio merece, a tu criterio, esta especie de imposición de la realidad sobre la idea?*

Me parece conveniente retomar una distinción a la que hice referencia con relación a los ejes o lineamientos claves que adoptó la Universidad; me refiero a brindar una formación pertinente y de calidad, asegurar la democratización del acceso de los estudiantes a los estudios superiores, desarrollar una universidad de investigación que contribuya al desarrollo científico-tecnológico y a la formación en campos socialmente relevantes definidos institucionalmente, que se enriquezcan mediante la acción con la comunidad, en diálogo con la sociedad. Luego, hay aspectos más instrumentales, más operativos, entre los que se incluyen las decisiones sobre las áreas de investigación y docencia, las ofertas formativas y sus desarrollos relativos. Por otra parte, me encuentro entre los que creen que una universidad es una institución compleja, que desarrolla diversas actividades, en varios planos. En ese marco, las áreas que por su relevancia son incorporadas como áreas de investigación y docencia a desarrollar, la oferta de estudios que despliega o que la universidad entiende conveniente estructurar, se deberían desarrollar en atención a parámetros congruentes con las necesidades, posibilidades y perspectivas previstas en relación con cada uno de ellos y dentro de las posibilidades y marcos que la universidad va adquiriendo y va adoptando al respecto. En relación con algunos campos puede ser que haya vocación e interés por desarrollos más masivos, y otros pueden ser socialmente relevantes pero no con ese grado de masividad. No tenemos que creer que la importancia de un área se expresa mediante parámetros equivalentes en todos los planos o se definen por criterios cuantitativos semejantes. Y estas son cuestiones que resultan de lógicas diversas cuya ponderación no es fácil ni siempre puede hacerse desde el inicio ni fácilmente. Quizás a esta altura esté más claro a qué llamo complejidad, qué lógicas de comprensión abarca y qué horizontes se deben tener en cuenta sin falsas opciones, sin esquematismos, sin simplificaciones...

*Es comprensible esa explicación. Pero todavía podría hacerse la pregunta: ¿por qué la concentración ocurre en los profesorados?*

Voy a la pregunta concreta sobre el desarrollo de los profesorados. Yo creo que el interés y la recepción que recibieron las ofertas de formación de profesores expresan diversas cosas. En primer término, expresan la opción por un tipo de formación que no está solamente orientada a actividades de planificación, de análisis de la realidad o de aporte al nivel de una actividad de investigación o de reflexión, sino que es la formación para una actividad que supone otro tipo de intervención. Justamente, la actividad docente tiene mayor cercanía al mundo social de la mayoría de los estudiantes, y no quiero extenderme en relación con lo que dije antes: que a veces algunos títulos que ofrecía la Universidad no estaban suficientemente incorporados y legitimados en el conocimiento y la experiencia de los estudiantes. Es muy decisivo también para facilitar la democratización en el acceso y el avance en los estudios superiores que los diversos intereses y vocaciones que se dan en la sociedad encuentren posibilidad de desarrollo en el arco de propuestas que hace la Universidad. Y por otra parte, hay un tema que no es para nada menor. Para determinados sectores sociales en general, y para nuestros estudiantes en particular, la formación docente ofrece la posibilidad de una inscripción social, una actividad que encuentra reconocimiento y posibilidades de desarrollo, de inserciones laborales que aprecian accesibles y en uno de los campos donde se mantuvo la posibilidad de trabajar con regularidad y acceder a empleos estables. Si accedés al sector público, te incorporás a sectores ya consolidados, socialmente reconocidos, y en empleos con perspectivas fuertes de estabilidad. Y es posible que la propia experiencia de poder acceder a la Universidad, de que desde el secundario se pueda percibir su presencia y su acción, motive a muchos de esos estudiantes a optar por ser ellos mismos facilitadores o agentes de esas posibilidades para otros.

*Con mayor visibilidad social. Esa sería la perspectiva del estudiante.*

Entonces, me parece que el interés y la vocación por la actividad educativa se plasmó en la recepción que tuvieron los distintos profesorado universitarios. Creo que este hecho expresa muchas cosas, pero a mi juicio muestra dos aspectos vitales: primero, que es una propuesta de estudios con un perfil de formación y desarrollo profesional claro para quienes están en condiciones y tienen interés de acceder a los estudios superiores; una actividad socialmente legitimada, con un perfil de intervención con el que se pueden identificar o que pueden sentir como posible, y con cercanía a su experiencia vital. Y en segundo lugar, que es un campo que los futuros estudiantes pueden percibir como de una actividad socialmente valiosa, legitimada, y que además representa un campo de inserción y desarrollo profesional posible, de aporte a la sociedad y de relativa estabilidad.

*Es verdad, aunque otras carreras podían también ofrecerlo.*

Me parece que estamos hablando de un contexto en donde muchos otros campos no lo estaban ofreciendo o los estudiantes no lo veían.

*Te hago una pregunta más general...*

Quisiera primero explicar lo que decía antes en cuanto a la complejidad de la presentación de la propuesta de la Universidad. Me refiero a la relación entre propuestas de grado y de posgrado. Una situación que a mi juicio a veces no ayuda a tener esta mirada de la Universidad como institución compleja, e incluso que impide apreciar las actividades que fortalecen la visibilidad y la legitimidad social de ciertas áreas de formación y de investigación, es la siguiente: ¿qué quiere decir darle una centralidad y una prioridad decisiva a la formación de grado? Desde el inicio, y a diferencia de otras universidades del conurbano, la UNGS entendió que era importante concentrar su actividad formativa en los estudios de grado y que los docentes más formados y con experiencia se abocasen a dar las materias iniciales o las de los primeros trayectos de las carreras, criterio que no estaba difundido en el sistema

universitario argentino. Creo que esa orientación, la prioridad de los estudios de grado, sigue siendo decisiva y que se debe sostener.

*Durante la organización de la Universidad se pensó que era imperativo consolidar prioritariamente las carreras de grado, porque sin ellas no se podía marcar el carácter de ninguna universidad ni definir en el tiempo los programas de investigación.*

Pero me parece que sostener esa prioridad, su centralidad, llevaba a dejar de lado las actividades de posgrado y a no dar una atención sistemática a las actividades de formación continua, de actualización o perfeccionamiento de quienes habían completado los estudios profesionales, terciarios o de grado universitario. Cerrar la puerta a esas actividades no ayuda al aporte que la Universidad debe realizar en los campos socialmente relevantes en los que trabaja. Esa negativa no ayuda incluso a consolidar la instalación y los aportes de las carreras de grado, porque la posibilidad de que las nuevas carreras, titulaciones y perspectivas en las que decide trabajar la Universidad sean socialmente reconocidas se ve muy fortalecida cuando hay formación continua, es decir, cuando hay actividades de perfeccionamiento y actualización para quienes ya egresaron de otras instituciones y se encuentran insertos profesionalmente en los ámbitos pertinentes de actividad para los estudiantes avanzados y/o egresados de las carreras y titulaciones que ofrece la Universidad. Esas actualizaciones mediante cursos, ciclos y programas son muy valiosas para gente que ya está inserta en el sistema educativo, para los que trabajan como autoridades electivas o técnicas en las instituciones educativas, para los que están insertos en redes sociales, en el aparato del Estado y en el aparato productivo. Además, es importante que en esos espacios se reconozca la singularidad, la calidad, el aporte y el compromiso de la formación que brinda nuestra Universidad y de los estudiantes y egresados que estamos formando. Por lo tanto, esas actividades no solo no debilitan los cursos de grado sino que los consolidan.

*Los consolidan. En este sentido deben mantener siempre una relación con la importancia del grado como referente del carácter universitario.*

En efecto. Cuando se trata de desarrollos en campos en que la Universidad investiga –y esto no es un tema menor– es inconcebible sostener una Universidad, cuya centralidad está puesta en la investigación y en la acción con la comunidad, sin una oferta de formación continua en esos campos. Y lo mismo ocurre con la formación de posgrado, con las especializaciones, las maestrías e incluso los doctorados.

*Sí, puede pensarse en un modelo con un núcleo y sus expansiones propias.*

Y eso en la medida en que se cuide que el diseño de esas actividades esté integrado en esa visión global, y que no pierda ni por un minuto la relevancia de sus articulaciones con el desarrollo de esos campos de investigación y de formación de grado. Para nada se contrapone con sostener y profundizar la actividad de grado, sino todo lo contrario.

*Sí, sí, en eso estamos de acuerdo.*

A veces tengo la sensación de que la necesidad de profundizar esta mirada de la Universidad, como institución compleja donde esas articulaciones pueden ser muy enriquecedoras, no está tan presente para todos. Muchos tienen aproximaciones unilaterales, quizás no lo dicen así ni lo piensan terminantemente, pero así operan, como si dar prioridad a algo significase que lo único que haya que hacer sea eso. Dar prioridad es dar centralidad en términos de objetivos, de compromiso, dedicación, tiempos y recursos a una actividad, pero al mismo tiempo hay que pensar cómo otras actividades son decisivas para el desarrollo del tipo de proyecto que la Universidad tiene y para consolidar esa actividad.

*En esos términos yo creo que sería fácil llegar al consenso en la Universidad.*



Ilustro esto como ejemplo de la formación, la democratización y acceso a los estudios superiores y la prioridad de los estudios de grado como objetivos decisivos de la Universidad. Y la mejor forma de mantenerlos, enriquecerlos y profundizarlos es mirarlos con la complejidad que merecen.

*Es verdad. Quizás fue una necesidad en el momento en que nació la Universidad consolidar primero las carreras de grado.*

No tengo dudas y lo comparto. En ese momento era seguramente la mejor opción.

*Así es, era la opción lógica.*

Pero cuando tenés cada vez más graduados, experiencias y equipos consolidados en el grado, y además la necesidad de formar a tus propios egresados como cuadros para generar esa cultura institucional, para legitimar socialmente ese campo, si seguís sosteniendo con exclusividad y de un modo irreflexivo el criterio anterior, lo que antes pudo ser un acierto puede constituirse en un freno para el desarrollo de la propia universidad.

*Es verdad, porque la importancia del posgrado y de la formación continua puede surgir de la dinámica del mismo grado. Quizás la Universidad enfrió al principio las iniciativas de posgrado también por otra razón: porque habría sido una invitación a sus mejores equipos docentes a emigrar de la enseñanza de grado y a pensar en una variedad demasiado abierta de posibilidades en campos donde la Universidad no tenía ni planes ni experiencia. Y hablando de experiencia: ¿cuál es tu impresión de la calidad del egresado de la Universidad? En la sociedad que conocés, ¿qué se dice del egresado de esta Universidad?*

Yo creo que el egresado de esta Universidad está muy bien y merecidamente reconocido. Creo que la formación de nuestros estudiantes –incluso de aquellos que no terminan por distintas circunstancias de la vida– es una formación, sin dudas, del mejor nivel que brinda nuestro país en las condiciones en que estamos

ofreciéndolas. Yo me siento orgulloso del tipo de formación que brinda la Universidad y de nuestros egresados. Ahora bien, después, los egresados desarrollan condiciones no homogéneas en el despliegue de sus capacidades, conocimientos, experiencias, etc., y poseen también un abanico de intereses, competencias y capacidades muy rico y diverso; pero en general me siento orgulloso de la formación que tienen. Lo cual no quiere decir, reitero, que no pueda y no deba mejorarse. A ello nos obligan los desarrollos y los aprendizajes en el conjunto de la sociedad. Si esta entrevista se hace en el marco del vigésimo aniversario de la Universidad, quiere decir que hay veinte años de cambios de la sociedad argentina, del sistema científico-tecnológico y de nuestro propio aprendizaje y aporte a la sociedad, que nos obligan a nuevos desarrollos para hacer mejor lo que nos proponemos, y para incorporar objetivos adicionales y perspectivas situadas históricamente de un modo distinto.

*Eso hemos visto conversando con los rectores anteriores: cómo la Argentina ha cambiado enormemente. Los tres períodos, el de Domecq, el de Coraggio y el tuyo han transcurrido durante momentos distintos de la historia argentina. Porque el primer período acontece durante los últimos años de la presidencia de Menem, con una serie de ambigüedades...*

Ambigüedades..., es un poco generoso lo tuyo.

*Sí. (Risas). Ambigüedades en el sentido de que mientras se deshacía la industria nacional nosotros poníamos ingeniería industrial como carrera, y así otras por el estilo.*

Bueno, pero eso no eran ambigüedades de Menem, sino lo valioso del tipo de propuesta de la Universidad en ese marco.

*Claro. Después viene el período de José Luis, que fue el período de la crisis en el que estalló aquel modelo, aquella experiencia, aquella Argentina, y fue cayendo, cayendo, aparentemente sin posibilidades de resurrección, y entonces te toca a vos entrar al Rectorado y sobre-*

*viene otro período cualitativamente diferente en cuanto a la Universidad: el número de personas, el presupuesto, la expansión edilicia y la consolidación en una Argentina que estaba levantándose de a poco y con muchas dificultades. Y en medio de todos esos cambios externos, un cambio interno fue la mentalidad del universitario, porque esta Universidad ha querido –mal o bien, parece que bien– pensar cómo debe ser una universidad en esa situación. Y entonces te hago esta pregunta: una universidad que ha mostrado una gran libertad innovadora en su proyecto, ¿ha dado demasiada libertad a los concursados como docentes-investigadores, o no les ha dado la libertad suficiente para desarrollarse? A tu juicio, para planificar su tarea académica, ¿debería abrirse más la Universidad a los criterios del personal que entra, o, por el contrario, debería tratar de profundizar los elementos innovadores originales?*

Bueno, es muy importante la pregunta, por lo que señalaba poco antes de que la formularas: yo creo que estos últimos veinte años han sido una etapa con enormes transformaciones de la sociedad, y con muchos cambios a nivel del sistema científico-tecnológico y de la educación superior, y en particular ha sido un proceso de desarrollo muy rico de la Universidad. Los cambios no se han producido solo en el contexto general, sino también en nuestro campo específico de actividad, y en la posibilidad de contribuir a esos cambios. Nosotros hemos sido partícipes, y hemos tenido un grado de protagonismo, de aportes, acotado pero valioso, muy diverso según cada campo de actividad en el que trabajamos, y no me sorprende que eso haya surgido de las entrevistas con Domecq y Coraggio, los rectores anteriores. Han sido épocas de mucho desarrollo y aprendizaje. Me siento tributario de muchos aprendizajes hechos como parte de la comunidad universitaria durante la etapa avanzada del rectorado de Domecq, que fue cuando me acerqué a la Universidad, y durante los cuatro años que José Luis estuvo al frente del Rectorado. Creo que mucho de lo que se hizo ha sido posibilitado por la capacidad y el compromiso de quienes integraban la comunidad universitaria. Pero en tu pregunta había

algo más, si la Universidad tendría que ser más receptiva a los cambios que introducen nuevas orientaciones y aportes.

*Si habría que darle más libertad a las decisiones epistemológicas de los investigadores o si, por el contrario, habría que proponer tareas pensadas según los objetivos comunes.*

Yo creo que la universidad, por definición, tiene que ser receptiva a los cambios. Pero también creo que las universidades, y en general las instituciones educativas, son instituciones que tienen características que no siempre facilitan o permiten incorporar cambios, o al menos no sistemáticamente. En general, las instituciones educativas, tal como las conocemos, incorporan los cambios de manera lenta o trabajosa. Su propia dinámica y estructura tienden a que la manera de procesar y de incorporar los cambios sea diversa, compleja y de modos plurales. A mi juicio, cuesta cambiar, aunque en teoría deberíamos ser curiosos, inquietos y estar atentos a la novedad. Mucho más cuando esa institución se define, como en nuestro caso, como una universidad de investigación. Lo que supone la investigación es que siempre es necesario fortalecer, desarrollar y perfeccionar el conocimiento ya consagrado. Es decir, que por definición tendríamos que estar con una actitud que nos lleve a asumir que siempre hay que estar revisando, interrogando, enriqueciendo, conmoviendo. Enriquecer es sinónimo de desarrollo, e implica conmover lo instituido, como sucede con la actividad de formación. Formar a otros supone la posibilidad de que el otro, y uno mismo, se desarrolle en ese proceso, que se enriquezca, se replantee perspectivas y se plantee nuevos interrogantes. Pero eso, que debería ser algo clave, constitutivo de toda actividad educativa y de investigación, no siempre hace que la curiosidad por lo nuevo y la recepción a cómo incorporarlo estén facilitadas, y eso también es entendible, porque la actividad educativa requiere de formas estructuradas para llevarse a cabo; se basa en instituciones donde el aporte y el papel de las personas en el trabajo educativo es clave, y las personas, así como estamos abiertas al cambio, tenemos, también, nuestras características,

nuestras personalidades, y vamos desarrollando ciertos enfoques de los que nos enamoramos y con los que nos comprometemos, lo cual es muy valioso, pero al mismo tiempo hace que nos cueste modificarlo o dar atención o recepción a otras perspectivas. Cuando los cambios suponen trastocar estructuras consolidadas, producir cambios en el tipo de actividades y en el desarrollo de los equipos, naturalmente eso genera tensiones, incertidumbre, estímulo. Es conocida hace tiempo la tensión productiva e imprescindible que acontece entre lo instituido y lo instituyente, y que no es solo una cuestión propositiva, sino que acontece, en el mejor de los casos, por la dinámica propia de una institución cuando se plantea una permanente democratización y una apertura cuestionadora de saberes y acciones.

*El investigador, como figura principal del personal que se incorpora a la Universidad, ¿es una figura difícil o fácil para incorporar a un trabajo en común?*

Los investigadores tienen características que sin duda encierran muchos valores: han consagrado energías, han apostado, han puesto pasión, se han comprometido sistemáticamente a desarrollar un conocimiento en cierto campo, a desarrollar un compromiso con una actividad orientada a enriquecer aspectos de la vida social, entre muchas otras cosas. Además, todos aquellos que optan por trabajar de manera sistemática en la educación tienen que tener un grado de vocación con la prioridad de formar a otros, de transmitir, de hacer un trabajo intergeneracional, lo cual es muy positivo y hay que saber valorar. Ahora, eso también conlleva dificultades. El tipo de formación académica muchas veces acentúa la necesidad del desarrollo personal, de la propia carrera. Lleva a exteriorizar y legitimar los logros y las contribuciones personales y establece dinámicas que a veces conspiran contra la posibilidad de sumarse a una perspectiva de trabajo más abierta, más asociativa. Además, muchos todavía llevan las marcas de la cultura individualista de los 90. Muchos se han formado o han trabajado dentro de instituciones que no estimulaban, e incluso desalentaban o denigraban

cualquier vocación de acción colectiva. Pero no quiero generalizar, porque cada ámbito de trabajo académico tiene características singulares, y las tradiciones de formación en ciertos campos, en ciertas disciplinas, son singulares. Me parece que generalizar no sería correcto, no sería riguroso; pero sin duda es un tema complejo para una Universidad que se propone un proyecto institucional fuerte, que se propone que las áreas de investigación y docencia se definan o se construyan institucionalmente en un diálogo entre los equipos de investigadores, en el marco de un diálogo de la comunidad universitaria como tal y de la Universidad con la sociedad.

*Al menos en sus ideales la Universidad se propuso desde sus orígenes trabajar con equipos, pero al mismo tiempo equipos formados por excelentes profesionales.*

El ideal de ver a cada investigador en un equipo, al equipo en los Institutos, que son las unidades sustantivas, y al Instituto en la Universidad, supone un diálogo que en la medida en que se consolida produce un enriquecimiento de las decisiones que se van adoptando institucionalmente. Creo que optar por este método es una orientación apropiada que la Universidad en su momento sostuvo. Obviamente, eso supone entender que se trata de procesos de construcción colectiva, democráticos, que se expresan en el trabajo de los equipos de investigadores-docentes, de las áreas de investigación-docencia, que son espacios de trabajo, de diálogo y de decisión claves, pero también lo son las articulaciones que corresponde establecer y definir a nivel de cada Instituto y del Consejo Superior. En la medida en que se entienda así, que se trata de determinaciones que se construyen en un ida y vuelta, que se enriquecen sistemáticamente, me parece que es una opción valiosa. Pero aunque esta opción sea bien entendida no debe asumirse como si se tratara de niveles o espacios de decisiones unilaterales: no debe entenderse que se trata de decisiones que puede adoptar cada área de manera aislada, ni que pueden adoptarse a nivel del Instituto o de la Universidad, ni que pueden adoptarse sin la participación de las áreas, los Institutos, el Consejo Superior.

*¿Y cómo ves que la Universidad haya realizado esa orientación?*

Obviamente, en el momento fundacional, cuando se unen diez, quince personas, y se diseña sobre papeles, puede haber un consenso notable; pero en el momento en que la Universidad tiene diez o veinte años, ya los equipos no suman diez o quince personas, sino cientos. Eso significa más dificultades, pero también más posibilidades. Y así nos encontramos hoy, con una riqueza y una potencialidad de la que deberíamos sentirnos orgullosos, porque al mismo tiempo esto otorga una complejidad y una dinámica que requiere un procesamiento que no descuide ese ida y vuelta.

*¿Hay algo que te hubiera gustado hacer como rector y que no pudiste o no llegaste a hacer, o algún objetivo que no se pudo lograr?*

Muchos objetivos, no uno. Yo diría que nadie puede considerarse plenamente satisfecho. Hay mucho por hacer y los logros son parciales. En muchos casos es como el tema de la democratización en el acceso y avance en los estudios superiores: estoy orgulloso de lo que hicimos y de lo que hacemos, pero al mismo tiempo creo que falta mucho por hacer. Soy de los que creen que hay que poder reconocer los logros en términos de lo que hacen los equipos docentes, pero también del esfuerzo, el aporte, la contribución y la calidad de los egresados, como así también de los estudiantes que muchas veces no pueden avanzar por compromisos familiares, por trabajo, vocación, inserción o dinámica de vida. Reitero: me parece que es tan decisivo reconocer lo que la Universidad hace como tener presente todo lo que nos falta. Sería necio acentuar lo que hacemos para desconocer todo lo que tenemos por hacer, por seguir reflexionando y cambiando. Pero no sé si contesto la pregunta.

*Sí, en sentido general está respondida la pregunta. Veo que, con cierta cautela, has presentado una visión muy positiva de tu experiencia en la Universidad.*

Me siento muy contento de haberme sumado a la propuesta de la Universidad, y siento que he y hemos aprendido mucho, que hemos hecho colectivamente mucho por la Universidad y la Universidad por la sociedad. Tengo la sensación de que si se ha podido hacer todo eso ha sido por el compromiso de muchos; obviamente, no todos de la misma manera. Siento orgullo en lo personal porque justamente, habiendo asumido en una época tan crítica, hemos podido sumar nuestro esfuerzo y entender tempranamente la perspectiva que se abría con la dinámica social a partir de 2003 y los cambios en las orientaciones de la política pública.

*¿Sentías en tu actividad como rector el peso de la época?*

Al principio estábamos obligados, y yo me sentía comprometido intensamente por la situación crítica. Pero después me sentí comprometido no solo por lo valioso del proyecto y de poder avanzar en un momento tan difícil, sino que entendí que estábamos en un momento en el país, y en América Latina, en que se abrían oportunidades que habilitaban nuevos campos de posibilidad, que ampliaban las perspectivas de los cambios posibles en un sentido socialmente valioso, de mayor igualdad, de ampliación de derechos para todos, en una perspectiva donde lo que se había pensado como imposible apenas un tiempo antes se fue haciendo posible. Entendí también que en ese contexto la Universidad podía hacer un aporte y aprovechar esa circunstancia para avanzar en el desarrollo de lo que se propuso como proyecto institucional; si en el inicio iba a contramano de las opciones que se desplegaban y fortalecían en el país –en el marco de las orientaciones neoliberales de Menem y otros–, a partir de 2003 se fue configurando un contexto propicio en desarrollo. Una de las cosas que me sorprendieron gratamente fue que en el marco de los desafíos que se abrían en el mundo, y en América Latina en particular, la política pública del Gobierno se orientó en una dirección que expandía esas posibilidades, vio las opciones que se estaban abriendo y se orientó de un modo decidido en esa dirección. Creo que nuestra Universidad supo interpretar las opciones, la importancia que tenía



valorar ese marco de posibilidades de cambio y comprometerse a contribuir, en lo posible, a ampliar y potenciar esas posibilidades, a profundizar el cuestionamiento y la comprensión de las orientaciones que habían llevado a la crisis de la Argentina y a ver que los espacios que se abrían iban en una dirección que valía la pena interpretar apropiadamente y trabajar en lo que correspondiese como institución universitaria.

*Bien, Silvio. Después de dos horas de conversación, te agradecemos tu disposición para esta entrevista.*

Soy yo el agradecido.

En el mismo año en que conmemoramos el bicentenario de ese hito fundamental en el ciclo independentista de 1810 a 1816 que es la celebración de la Asamblea del Año XIII, la Universidad Nacional de General Sarmiento festeja también sus primeras dos décadas de vida. Tantas cosas han cambiado en el país en estos veinte años que cuesta advertir la dimensión del logro que constituye haber dado los grandes pasos que la comunidad de la UNGS dio desde entonces hasta hoy.

Es importante poder pensar este trayecto, sus dificultades y sus logros, las deudas que todavía están pendientes y las nuevas tareas que se nos presentan. Con ese propósito se nos ocurrió que podía ser muy bueno contar con los testimonios y las reflexiones de tres personajes fundamentales de esta historia: los tres queridos colegas que ocuparon sucesivamente el Rectorado de la Universidad antes de que yo mismo me hiciera cargo de él hace ahora tres años.

Considérese pues la edición de este volumen, además de como una parte de los fastos con que queremos conmemorar este aniversario, como un homenaje a los tres primeros rectores de nuestra institución, que en tiempos que no siempre fueron sencillos contribuyeron a darle el aspecto y la pujanza que hoy puede exhibir, y cuyas ideas y opiniones somos muchos los que consideramos particularmente valiosas. Esto no habría ocurrido de un modo tan interesante si estas conversaciones no hubieran estado conducidas por una persona tan sensible, inteligente e informada sobre la historia de la que acá se habla como nuestro amigo José Pablo Martín.

**Eduardo Rinesi**

Universidad Nacional  
de General Sarmiento 

[www.ungs.edu.ar/ediciones](http://www.ungs.edu.ar/ediciones)

