

## DISCURSO CON MOTIVO DEL COMIENZO DEL SEGUNDO PERÍODO DE RECTORADO

30 de noviembre de 2020

Querido Cardenal Daniel Sturla, arzobispo de Montevideo y Gran Canciller de la Universidad Católica del Uruguay:

Querida comunidad universitaria, los aquí presentes y los que están participando a través de YouTube:

1. Cuando asumí el rectorado cuatro años atrás tuve dos instancias de presentación, una institucional y pública, el 29 de noviembre de 2016, y otra interna con una gran representación del personal de la universidad, en esta Aula Magna, el sábado 3 de diciembre de ese año. En esas dos ocasiones reflexioné sobre cómo veía la universidad en general, como institución con ochocientos años de historia, en el contexto de la segunda década del siglo XXI, con sus desafíos y amenazas; y sobre la UCU, como una obra que entonces tenía treinta y dos años de vida, y que me tocaba capitanear por los siguientes cuatro años. En el encuentro del 3 de diciembre comencé señalando que la Universidad Católica del Uruguay había crecido y tenía siete facultades, habiendo incorporado plenamente los años anteriores las Facultades de Enfermería y Odontología, tenía unos siete mil estudiantes y mil quinientos integrantes del personal, una gran presencia en la sociedad uruguaya y un prestigio reconocido, habiendo terminado el primer proceso de rediseño común de todos los programas de grado, aumentando el número de investigadores y saneada económicamente. Era un buen momento de su historia. No había urgencias ni incendios que apagar, pero sí había trabajo para hacer, pues el mundo estaba cambiando.
2. En el discurso institucional del 29 de noviembre hablé sobre la universidad como apertura al conocimiento, al otro dentro de la comunidad de compañeros y profesores, al otro que pertenece al 90% de los que no son universitarios, a las ideas diferentes a las propias, a los necesitados, a la realidad. Finalmente hablaba de la apertura al futuro de la universidad. Señalaba entonces:

3. **Tenemos un peligro de obsolescencia si no miramos la universidad de otra manera, si no decimos que la Universidad es más que el conocimiento. Nosotros tenemos un modelo, heredado de Francia, napoleónico, de una universidad muy centrada en las carreras, en las profesiones. No era el modelo medieval y no es el modelo que tienen los anglosajones. Quizás nosotros en este momento tenemos que repensar ese modelo y recuperar la universidad como una etapa de formación integral de la persona; donde la persona se forma entera y no solo recibe conocimientos para ser un buen ingeniero, un buen abogado, un buen médico, un buen psicólogo, o un buen profesor. Recibe formación para ser una buena persona, un ciudadano útil, entregado hacia los demás. Recuperar ese modelo y esa manera de vivir la universidad es el gran desafío de los próximos años, quizá hoy mucho más urgidos por esas “amenazas” que tenemos.**
  
4. De alguna manera esta frase encierra la intuición motora de mi trabajo en estos cuatro años: ayudar a que esa UCU que estaba madura, saneada y en crecimiento, se enfocara en responder a las necesidades de los jóvenes y profesionales de nuestro tiempo, que fuese un ámbito de crecimiento personal, académico y profesional para todos los miembros de la comunidad educativa. Lo dije entonces, no tenía un proyecto de la UCU en mi cabeza, sino que había que conocer la universidad, diseñar con sus diversos integrantes lo que queríamos para los próximos años, y que ese diseño fuese real, concreto. De allí salieron muchas iniciativas, como el taller de *design thinking* que tuvimos ochenta miembros de la UCU, estudiantes, profesores y personal todo, en julio de 2017, en el que pudimos profundizar en las necesidades y desafíos de la UCU y del que salieron cuatro proyectos de innovación y mejora; la confección del **Plan Estratégico 2019-2024** entre febrero y abril de 2019; los talleres con Xavier Aragay, con doscientos participantes, en julio de 2019, en el que trabajamos la cultura institucional y el perfil del graduado UCU; e infinidad de otras instancias parciales y por áreas. Al mismo tiempo el Consejo Directivo de la universidad fue tomando decisiones que iban modificando paulatinamente el modelo universitario, desde la reorganización de la Vicerrectoría de la Comunidad Universitaria en abril de 2017, hasta el reciente cambio de status de los Campus del Interior o

la creación de la Dirección de Clínicas y Laboratorios, que anunciaremos en unos días, o la decisión de que el próximo año todos los estudiantes de primer curso del campus Montevideo tengan clase aquí, en el edificio Sacré-Coeur, como una manera de “apropiarse” del campus desde el centro y sentirse parte de una misma y única universidad.

5. Esos cambios de modelo y estructura universitaria han tenido como horizonte la **Visión** que se redactó en primera instancia para el taller de *design thinking* a principios de julio de 2017 y se perfeccionó para el **Plan Estratégico**:
6. **Seremos un *ethos* atractivo y desafiante, que invite y comprometa a estudiantes jóvenes y adultos, profesores y graduados, a vivir una experiencia humana y académica, caracterizada por el perfil innovador, la excelencia en el aprendizaje interdisciplinar y transversal, la creación, discusión y difusión del conocimiento, la agilidad institucional y el compromiso personal, comunitario y global.**
7. Construir ese *ethos* o “Conjunto de rasgos y modos de comportamiento que conforman el carácter o la identidad de una persona o una comunidad”, como lo define la Real Academia, es la razón de ser de todos los cambios que hemos llevado adelante. El *ethos* UCU, si lo hacemos bien, es lo que dará sentido, pertinencia y futuro a nuestra tarea como Universidad Católica del Uruguay. Pero el *ethos* no es la estructura o modelo que hemos construido en estos cuatro años. Lo que hace atractivo y desafiante al *ethos* es el aprendizaje de los estudiantes, favorecido y motivado por los profesores, es la investigación paciente y constante de los investigadores, es el trabajo de apoyo académico, logístico, de servicios y de atención de todas las unidades que conforman la universidad en sus tres campus, es la presencia de los graduados UCU en todos los ámbitos de la sociedad de nuestro país y en tantos otros lugares del mundo. Lo que hace del *ethos* una experiencia humana y académica es el encuentro de unos y otros, es el servicio mutuo, el compartir iniciativas y logros, es la alianza entre la UCU y la sociedad, a través de proyectos de prácticas profesionales, extensión, investigación y presencia. Por ese motivo, en los próximos años tendremos que consolidar y asentar el modelo matricial que hemos adoptado. Para que la interdisciplinariedad y transversalidad del aprendizaje y la investigación, la

innovación y la agilidad institucionales sean una realidad hay que desarrollar una mentalidad, un *mindset*, diferente y que tenga esas características incorporadas, y eso lleva más tiempo y atención. También requiere seguir revisando aspectos de la organización menos visibles, pero importantes, que no responden adecuadamente al nuevo modelo universitario. Por poner un ejemplo significativo, el Reglamento General Orgánico, cuyas últimas modificaciones fueron aprobadas en febrero de 2019, sigue reflejando el modelo anterior y requiere una revisión profunda, que muestre, ordene y potencie el nuevo modelo matricial y unitario de la UCU.

8. Decía antes que la apertura al futuro de la universidad había sido la intuición motora de mi trabajo en estos cuatro años, pero el trabajo de un rector y del Consejo Directivo es solo una pequeña parte del trabajo que hace una comunidad universitaria. Estudiantes, profesores y personal todo de la UCU han estado trabajando en las otras aperturas que implica la vida universitaria: al conocimiento, al otro, a los necesitados, a la realidad, al mundo. Ese trabajo tiene que ver con el compromiso personal, comunitario y global del que habla la **Visión** de nuestro **Plan Estratégico**. Sin embargo, sí es tarea del rector y del Consejo Directivo Universitario, apoyar, potenciar y orientar esas aperturas y ese compromiso de la UCU.
9. La apertura al conocimiento tiene dos líneas fundamentales en una universidad, la docencia y el aprendizaje; y la investigación y las alianzas con el mundo productivo. Estas dos dimensiones tienen su liderazgo claro en las vicerrectorías respectivas, la de Programas Académicos y la de Investigación e Innovación.
10. Acabamos de llevar adelante un gran esfuerzo para lograr la **transformación de prácticamente todos los programas de grado y postgrado** para el curso 2021. Hay mucho que agradecer a Directores de Programas, Decanos, Dirección de Gestión de Grado, Escuela de Postgrados, UCU Business School y Vicerrectoría de Programas Académicos por el trabajo realizado, especialmente en este año tan peculiar, de emergencia sanitaria. Ahora viene una etapa igualmente importante de implementación de esos nuevos programas, y de profundización y concreción de sus líneas maestras: interdisciplinaridad, internacionalización, flexibilidad e innovación

pedagógica con aprendizaje por competencias. La nueva ubicación espacial de los decanatos en la unión de los edificios Sacré-Coeur y San Ignacio, la creación de la Dirección de Gestión de Grado y la proximidad de la Bedelía, tienen que ser mucho más que un asunto de logística, tienen que ayudarnos a facilitar y unificar la experiencia UCU de todos los estudiantes y profesores del Campus Montevideo; generar sinergias entre facultades y programas académicos y desarrollar nuevas propuestas, sobre todo en las áreas del arte y el diseño y en las ciencias agrarias, como señala nuestro **Plan Estratégico**. Tenemos condiciones ideales como universidad, por nuestro tamaño manejable y por la diversidad de disciplinas que ya tenemos, para desarrollar programas innovadores, que respondan a las necesidades de nuestro país y nuestro tiempo. Otro tanto están haciendo, y podrán hacer aún más, la Escuela de Postgrados y la UCU Business School, que si Dios quiere compartirán el nuevo edificio Semprún desde mayo próximo. Hay una gran necesidad de ofrecer más programas de postgrado que respondan a los grandes cambios del mundo laboral. Particular atención tenemos que brindar a los campus de Salto y Punta del Este, que están en proceso de diseño y planificación de propuestas para el 2022, para que puedan incrementar y mejorar la oferta y servicio que podemos dar en el Interior del país como UCU en esas regiones, a lo que hay que sumar los programas semipresenciales o completamente virtuales que va desarrollando nuestro campus virtual. La transformación curricular que estamos llevando adelante en grado, postgrado y en los campus del Interior, cuenta con el apoyo de los servicios de la Vicerrectoría de Programas Académicos, con la nueva Unidad de Diseño y Desarrollo Curricular, el Centro Ludus, la Dirección de Profesorado, la Secretaría de Grado y Postgrado, y UCTICE, que les dan unidad, articulan los diversos programas y capacitan a directores y profesores en las nuevas modalidades didácticas, pedagógicas y curriculares.

11. **La Investigación** es una dimensión muy importante de la UCU. La nueva organización de los departamentos, la apertura el próximo año del Doctorado en Ingeniería, que se suma al que tenemos en Psicología, además de otro que está en preparación, la reorganización de la Secretaría de Investigación y Producción Académica, para ampliar los servicios de formación de investigadores, la concreción de un programa de doctorado para profesores del área de la salud con una universidad de Brasil, entre otros

muchos, son pasos firmes en el fortalecimiento de la investigación. Al mismo tiempo, se está trabajando en aumentar las alianzas con el mundo empresarial para poder hacer más investigación aplicada y conseguir más recursos para financiar esta área. El desarrollo de proyectos entre investigadores de diversos departamentos y formaciones, así como la inclusión de estudiantes en los mismos, es algo que seguiremos profundizando. Aún nos falta conocernos más, conocer mejor las instalaciones de nuestro campus Montevideo y sus posibilidades, así como incorporar los temas de las tesis de maestría como parte de proyectos de investigación más vastos. Tenemos departamentos que hoy tienen prestigio nacional e internacional ganado; y hay que compartir esa experiencia y conocimiento para fortalecer otros departamentos y poner a la UCU como un referente del área, sobre todo por sus enfoques interdisciplinarios.

12. El año pasado definimos el **Perfil del Graduado UCU** como alguien que se caracteriza por la tensión que genera el *magis*, una tensión que lo mantiene inconforme con lo logrado, por bueno que sea y lo impulsa a la búsqueda constante de algo más y mejor, por querer llegar más lejos, por incidir en ámbitos de mayor amplitud. **Ese perfil se concreta en el sentido humanista, la identidad y propósito personal, el espíritu emprendedor y una visión del mundo abierta a la diversidad de culturas y afiliaciones.** Queremos que estos cuatro elementos y el *magis* que los engloba, se hagan carne en la experiencia UCU y sean parte del *ethos* que estamos construyendo. Por eso vamos a trabajar con todas las unidades académicas y de servicio de la UCU, para asegurarnos de que a todo estudiante de esta universidad se le brindan las posibilidades de vivir y hacer real ese perfil en su vida. La Vicerrectoría de la Comunidad Universitaria, a través de las Direcciones de Asuntos Estudiantiles, Asuntos Internacionales y Alumni, y Comunicación Institucional, tiene la misión de ayudar a toda la UCU: estudiantes, profesores y personal, en este camino de concreción del Perfil. También son claves los aportes del Departamento de Humanidades y Comunicación, que acaba de transformar la propuesta académica del *Core UCU*, que recibirán todos los estudiantes de grado, así como los Centros Íthaka, Ágora, Ignis, de Idiomas y Practicum, que, trabajando con los programas académicos, aportarán a los diversos aspectos de este perfil.



13. En las últimas semanas he tenido la oportunidad de visitar La Parroquia de Fátima, en el Cerro, donde tenemos desde hace más de veinte años las clínicas de Psicología y Derecho; luego estuve en el Centro SACUDE, en la Gruta de Lourdes, donde están yendo los estudiantes de Medicina de primer año; hace una semana fui al barrio Plácido Ellauri, donde desde hace dos años y medio están trabajando estudiantes y profesores desde el programa de Extensión de la Dirección de Asuntos Estudiantiles, mañana visitaré con otros miembros del Consejo Directivo la Obra Social y Educativa Don Bosco en el Kilómetro 16 de Ruta 8. Podría también nombrar los Trabajos de Invierno en Varela, que se hicieron el año pasado y que este año no se pudieron hacer por la pandemia, pero que ya se están programando para el próximo año. Estos son solo algunos de los lugares en los que la UCU hace alianza con la sociedad, donde aprende y recibe, donde comparte y sirve. Aún tenemos mucho que recorrer en este camino. Aunque está en nuestro **Plan Estratégico**, hay estudiantes nuestros que no tienen este tipo de experiencia humana y profesional; hay servicios que aún responden al viejo modelo, donde cada carrera o facultad buscaba sus lugares; no hay suficiente conocimiento de lo que hacen otros y por eso se pierden oportunidades de que esas alianzas sean más significativas y útiles para la UCU y para las comunidades con quienes las establecemos. La reciente creación del Centro Practicum, en la Dirección de Gestión de Grado, y el relevamiento que se ha hecho de todas estas experiencias, en estrecha relación con el programa de Extensión, y Asuntos Estudiantiles en su conjunto, serán una plataforma fundamental para crecer en esa dimensión de compromiso personal y comunitario de la UCU, parte esencial de nuestra Identidad y Misión como universidad de la Iglesia, confiada a la Compañía de Jesús.
14. Las visitas a la parroquia del Cerro, al SACUDE en la Gruta de Lourdes y a la comunidad de Plácido Ellauri me han estado rondando fuertemente. Ninguno de los tres lugares era completamente nuevo para mí, pues en algún momento de los treinta y cinco años de jesuita que tengo, tuve vínculos con esos sitios y, sobre todo, con personas que vivían y trabajaban allí. Algunos han fallecido, como el Padre Cacho, Casilda, Ester o Elsa en Plácido Ellauri; otros han vuelto a su tierra, como los padres Francesco, Rodolfo o Guido de Gruta de Lourdes; otras están viejitas como Lola en el Cerro. Por un lado, me dio mucha nostalgia, como nos pasa a los que peinamos canas, pero por otro,

me mostró caminos. Si me encontré a la señora Angélica, con la que conversé sobre el Padre Cacho y las otras personas que, como decía ella, ya se fueron; también me encontré con Leandro, un joven muralista, que con su arte va dando vida a su barrio y que quiere formarse y estudiar. También encontré gente con muchas ganas de hacer alianzas para mejorar las condiciones de su barrio, gente con mucha dignidad y empuje. Me encontré con personas de la UCU, estudiantes y profesores, que quieren hacer esas alianzas, que saben que son de ida y vuelta, que son fundamentales para nuestros estudiantes, pero también para la gente de esas comunidades. Quizás esta sea la intuición motora para los próximos cuarenta y ocho meses de tarea. Como rector quiero y deseo dedicar más tiempo y trabajo en los próximos años a fortalecer la dimensión de la universidad como alianza con la sociedad, su proyección social y su presencia en las comunidades de Montevideo y el Interior.

15. Antes de terminar quiero hacer referencia a un año tan especial como ha sido el 2020. Creo que, aunque el Covid 19 avanzaba por Asia, Europa y Estados Unidos, y lo veíamos en los noticieros, no caímos en la cuenta de lo que ocurría hasta el 13 de marzo, cinco días después de haber comenzado el curso. No lo vimos llegar, pero no se puede decir que no estábamos preparados. Yo había viajado a Estados Unidos el 12 de marzo y por tanto no estaba aquí cuando estalló todo, ni participé en el extraordinario operativo que se montó en la UCU para lograr en cinco días poder ofrecer el 86% de los cursos en forma virtual, habiendo capacitado más de 900 profesores para el uso de Zoom. A lo largo de este año me he sentido particularmente orgulloso de todo el personal de la UCU, por su compromiso, su profesionalidad, su esfuerzo y su deseo y empeño en que los cursos siguieran adelante lo mejor posible, a lo que hay que sumar los sacrificios económicos personales e institucionales que provocó. Y fue posible por todas esas virtudes de profesores, personal de las distintas unidades de apoyo y estudiantes, y también porque el nuevo modelo que hemos adoptado fue el encuadre que lo permitió. La estructura centralizada de servicio técnico, administrativa y pedagógica hizo posible que el esfuerzo de todos diera tan buenos frutos, y que se haya mantenido hasta el final del segundo semestre. Además, fue posible seguir adelante con el **Plan Estratégico** y en concreto, con la transformación curricular. Pudimos hacer frente de la mejor manera posible a



la emergencia, y seguiremos atentos a la evolución de la pandemia en los próximos meses. Muchas gracias a toda la comunidad por el esfuerzo y los logros. Gracias a profesores y estudiantes, gracias a los servicios de apoyo que hicieron posible esa transformación académica, en especial a los servicios de la Vicerrectoría Administrativa: Gestión Humana, Sistemas, Planta Física y Administrativa y Financiera, al equipo de la Vicerrectoría de Programas Académicos, la Bedelía y el Centro Ludus, Asuntos Estudiantiles, Comunicación Institucional, Asuntos Internacionales, Secretarías de las Facultades, directores de programas y a todo el Consejo Directivo ampliado

16. Esta experiencia nos muestra dos cosas: por un lado, que hay que estar atentos, como nos invitaba ayer el Evangelio de Marcos, en el primer Domingo de Adviento: “Estén prevenidos, pues no saben cuándo vendrá el dueño de la casa, si al atardecer, o a medianoche, o al canto del gallo, o al amanecer; no sea que venga inesperadamente y los encuentre dormidos”. Estar prevenidos, alertas o atentos, no solo por si hay una emergencia sanitaria, sino también por los cambios tecnológicos que se puedan dar, por las nuevas realidades sociales, por las demandas del mercado, o las transformaciones vertiginosas de la vida moderna. Quien está velando, es capaz de responder mejor.
  
17. Por otro lado, esta experiencia nos enseña que en lo posible hay que seguir adelante y no paralizarse. El año pasado, durante mi viaje a Polonia, visité el Museo del Alzamiento de Varsovia. Se trata del recuerdo de la mayor rebelión civil contra el ejército nazi que se produjo durante la Segunda Guerra Mundial. El ejército nacional polaco de la resistencia decide levantarse contra el dominio nazi antes de la llegada del ejército soviético. Duró dos meses. En el museo pude ver tres películas que se filmaron durante esos sesenta días, sobre la vida en la zona de dominio polaco. Varsovia era una ciudad completamente asediada por los nazis. Sin embargo, las películas mostraban, además de la terrible situación de guerra y necesidad, a niños jugando, la celebración de un matrimonio entre un soldado y una enfermera polacos, actores representando y otra cantidad de hechos de la vida cotidiana. A pesar del asedio, a pesar de la guerra, seguían viviendo, seguían celebrando, seguían riendo. Me dejó una gran enseñanza. Los imprevistos pueden modificar nuestros planes, pero no pueden paralizarnos. Hay que seguir

caminando, hay que buscar nuevas rutas para llegar a nuestro destino, hay que seguir soñando y creando el futuro. Este año 2020 nos hizo más fuertes, nos mostró lo que somos capaces, nos enseñó muchas cosas. El desafío se convirtió en oportunidad y logro.

18. Me toca hacer este discurso rodeado por dos símbolos muy fuertes, la obra de Carlos Musso, *Geometría Sagrada*, que cubre el ábside de esta Aula Magna y el pesebre y el árbol de Navidad, que nos anuncian el próximo nacimiento del Salvador. Ambos símbolos están emparentados, pues si observan la obra de Musso verán que es la bóveda celeste, con la Cruz del Sur. El azul intenso que la cubre se difumina en la parte baja y allí se observa cómo asoma el turquesa y la luz. Musso quiso reflejar así el amanecer que se acerca desde el Oriente. Oriente significa “el que nace” y es uno de los títulos que se le dan a Jesús en la Antífona del 21 de diciembre de cada año: “Oh Oriente, Resplandor de la luz eterna, Sol de justicia: ven ahora a iluminar a los que viven en tinieblas y en sombra de muerte”. En la antigua liturgia cristiana se celebraba siempre mirando hacia el Oriente, hacia el Sol Naciente. De allí viene el sentido de la palabra “orientarse”; mirar hacia el Oriente para saber por dónde ir.
19. Para los próximos años no soy yo, como rector, quien debe dar las orientaciones, sino que juntos como comunidad educativa tenemos que buscar el Oriente que nos guíe, que nos muestre el camino. En primer lugar, es Dios mismo a quien nos encomendamos y encomendamos nuestra universidad; en segundo lugar, es a través de la realidad, las personas, los hechos y las situaciones, que nos habla el Señor y nos orienta. Estar atentos, ayudándonos unos a otros, intercambiando información y experiencia, conversando con los demás, es que encontraremos las mejores sendas para la UCU.

Muchas gracias.