

**ante la elección de Decano:**

## **una visión de Facultad / más y mejor FADU**

**El presente texto es, a la vez, la reunión de un conjunto preocupaciones que comparto con estudiantes, docentes y egresados de nuestra Facultad, con el propósito de aportar a la construcción colectiva y como contribución al necesario debate de ideas, desde un posicionamiento universitario; y al mismo tiempo es una propuesta de trabajo hacia un próximo período de decanato (2017-2021).**

**Refleja un posicionamiento conceptual que es fruto de una trayectoria personal, y del que me hago enteramente responsable, si bien recoge e intenta integrar los aportes, las críticas y las sugerencias que amablemente me han hecho llegar muchos compañeros, docentes, estudiantes y egresados.**

**setiembre 2017**

## I / Sobre el papel del Decano y la conducción de la FADU en la próxima etapa

### ¿A dónde va nuestra Facultad?

El cargo de Decano, si bien es electivo y es un cargo de conducción, es un cargo docente.

En un sentido amplio, la docencia implica conducción y orientación académica, y también un rol intelectual con solidez ideológica y cultural para incidir en la realidad.

Esto conlleva requisitos (ser Profesor Titular en ejercicio) y responsabilidades, (presidir el Consejo, entre muchas otras). Implica ser parte de un colectivo de conducción, desde una responsabilidad específica. La peculiar circunstancia de que en FADU la elección de Consejo y Claustro está desfasada en el tiempo de la de Decano ha permitido ciertas continuidades más allá de las ideas y los énfasis de decanos, claustristas o consejeros.

Por lo tanto, se trata de construir sobre lo construido, edificar unos peldaños más, sobre una densidad institucional y una memoria que lleva más de 100 años, construir “sobre hombros de gigantes”, como sintetizó Newton, marcando la impronta de nuestro tiempo.

En la actualidad, pasamos una etapa de cambios acelerados (Plan 2015 en Arquitectura, integración de nuevas carreras, despliegue del sistema de postgrados, etc.), por lo que entiendo que se debe realizar un esfuerzo especial, desde el nuevo decanato, para recomponer la comunidad educativa, para consolidar lo que funciona, entender qué se está reclamando y revisar lo que aún no.

Por ese motivo, el próximo decanato necesariamente deberá ser un decanato de puertas abiertas, de diálogo y, de proximidad, que parta de una fuerte empatía y compromiso con todos y cada uno de los protagonistas y destinatarios de nuestro quehacer cotidiano: estudiantes, profesores, funcionarios no docentes, egresados, población en general.

### Universidad y FADU para el País

En 2018 se cumplirá 100 años de la Reforma de Córdoba. Esta Universidad es hija de ese impulso reformista americano que estalló en Córdoba y que propulsaron Roca, Vasconcelos, Quijano y muchos otros. Nuestra tarea como universitarios en este siglo XXI es develar que significa, en las condiciones actuales de desarrollo de nuestras sociedades y del mundo global que “los dolores que nos quedan son las libertades que nos faltan” tal como se proclamó en su manifiesto.

El Uruguay es inconcebible sin la Universidad de la República, porque ha sido una institución central del país y uno de sus activos intelectuales y culturales más significativos. Hoy debe seguir siendo un factor fundamental en su desarrollo intelectual y cultural.

La política universitaria pública debe apuntar a contribuir, desde su especificidad y autonomía, a la construcción y consolidación de una perspectiva nacional de desarrollo, basada en la educación de los habitantes de este pequeño país (formación de capital humano y de capital social) y la incorporación de conocimiento para la producción de bienes y de servicios (economía intensiva en conocimiento), una necesidad especialmente urgente en una América Latina y en un Uruguay en los que la primarización de la economía ha postergado algunos desarrollos.

Para ello, se requiere ampliar y diversificar la “oferta” educativa, superando y amortiguando las desigualdades (geográficas, sociales) para asegurar el acceso, la permanencia y el egreso a más y más jóvenes uruguayos. Debe ser un objetivo de la sociedad uruguaya el generalizar la enseñanza terciaria y universitaria, potenciando a la UdelaR, a la UTEC y construyendo la Universidad de la Educación, así como la integración sistémica entre ellas (teniendo en cuenta, además, la existencia de instituciones privadas), debería ser un objetivo nacional al que todos los actores nos debemos sumar.

## **Universidad y política universitaria**

Considero que un decano debe tener una clara vocación y aspiración de trascender en su labor la gestión interna de una Facultad, para participar del esfuerzo colectivo de construir política universitaria, tanto hacia adentro de la Facultad, hacia la UdelaR y hacia el medio.

Descentralización, ampliación del acceso y mejora del egreso, aseguramiento de la calidad, mejora presupuestal, infraestructura, planificación estratégica para el desarrollo institucional: todos ellos son los términos de una agenda.

Y se trata de una agenda de cuya construcción debemos participar, colocando temas y problemas.

Porque uno de los principales pendientes de la Universidad para con el país es el desarrollo del pensamiento crítico y de la capacidad de pensar los problemas del país y del mundo sin prejuicios y sin ataduras a grupos de interés económico o político.

Y se trata también de aportar a la construcción de la agenda y de la política universitaria desde nuestra FADU, para no ser meros tomadores y reproductores de lineamientos y políticas definidas por otros y sin nuestra participación.

En particular, corresponde subrayar uno de los cambios fundamentales que viene registrando la composición y el tamaño de la población universitaria en el país: debe continuar e intensificar el esfuerzo de descentralización de la Universidad y su inserción en todo el territorio nacional. Las experiencias y los resultados obtenidos lo demuestran.

Este proceso se da conjuntamente con la llegada a la Universidad de estudiantes que son primera generación de universitarios en su familia, así se continúa un importante proceso de inclusión y movilidad social que ha sido tradicional en el Uruguay y que hoy alcanza el nivel terciario.

Esto quiere decir que no es posible pensar una Universidad de élites sino de masas, en el contexto de un país de aprendizaje.

## **Construcción institucional de la FADU y recursos**

La Facultad posee un documento de plan estratégico de desarrollo institucional, pero éste es poco conocido y no ha sido apropiado por los colectivos. Una de las tareas a emprender es revisarlo y adecuarlo, en una forma participativa y abierta.

Revisar y adecuarlo para que se vuelva una guía operativa, es una de las tareas a emprender en lo inmediato. Esto debe ser instrumentado en una forma participativa y abierta, entendiendo que se trata de un proceso abierto, que puede y debe involucrar a todas las partes y admitir la discusión en los tres órdenes. De este modo, se podrán gestionar los nuevos escenarios globales y asimilarlos naturalmente, evitando las eventuales resistencias y malestares que toda nueva situación inevitablemente conlleva.

La preparación de la próxima propuesta presupuestal, y las metas y aspiraciones que ella implique deberá tener en cuenta el aporte que nuestra FADU, y desde nuestra FADU se pueda realizar a este país.

Para ello se precisa un nuevo y mejor presupuesto, de manera de atender la masividad (docente y estudiantil) desde el desarrollo y adecuación de la infraestructura edilicia y no edilicia, y desde una dotación docente más adecuada a la cantidad de estudiantes que acceden y accederán a nuestras aulas, y que hoy pueden cursar varias materias en paralelo, lo que ha multiplicado al estudiante en el aula y genera una presión adicional por recursos.

La realidad de la infraestructura edilicia es uno de los aspectos críticos a abordar de inmediato, estando a la vista el impacto de los cambios de uso de la planta física (fundamentalmente en el edificio histórico y el Faro) como consecuencia de la implementación del Plan 2015. Esto se abordará en tiempos diferenciados, mejorando la coordinación, y apostando a la inversión en nuevas obras de ampliación a corto, mediano y largo plazo.

Esto permitirá, además, reunir en el área de Parque Rodó y en especial en la planta del edificio histórico a todas las carreras que se dictan en Montevideo.

## **II / Una agenda para la FADU 2017-2021: quince puntos para una construcción colectiva**

### **II / 1 La agenda institucional y la comunidad educativa FADU**

#### **1.- Construir comunidad educativa**

Luego de una etapa de cambios acelerados, no siempre completamente consensuados ni totalmente aceptados, es necesario reconstruir amplios acuerdos sobre cómo seguir avanzando.

Los estudiantes son y deben ser el centro de cualquier institución educativa. La construcción de comunidad educativa es construcción de democracia y de responsabilidades compartidas. Para ello deberemos fomentar el diálogo, el debate constructivo y la construcción de redes.

Para construir una comunidad académica sólida es necesario construir primeramente comunidad educativa.

Con el estudiante como centro de las preocupaciones, la construcción institucional debe intentar trascender la "burbuja académica" para establecer un diálogo franco y real con el medio social y productivo.

Concibo a la FADU como una institución abierta y generosa; no como una Facultad en sí y para sí, sino como una Facultad que tiene un enorme potencial para enriquecer y dinamizar el medio en el que se generan los recursos que nos permiten funcionar y al que debemos una respuesta responsable. Para ello se requiere revertir una tendencia a la balcanización y ensimismamiento de las estructuras, fundamentalmente de las estructuras docentes.

Y también un desarrollo y apropiación de la planta física, el lugar de reconocerse, los lugares de encuentro, que también son de aprendizaje.

La construcción de comunidad no se entiende, asimismo, como una construcción exclusivamente intra universitaria, sino como una gestión plural, abarcativa, abierta e integral, que sea capaz de generar nodos y sinergias también en otras instituciones y universidades de la región y del mundo, en base a intereses compartidos, programas equivalentes, y objetivos de formación e investigación comunes o asimilables.

Esta comunidad educativa integra naturalmente a profesores y a estudiantes, pero se necesita un especial esfuerzo por integrar y jerarquizar en ella la labor y la participación de los funcionarios no docentes y de los egresados, aportando cada uno desde su especificidad.

Por ejemplo, propuestas tan sencillas y practicables, como la iniciativa denominada “FARq 360°” creada para apoyar el Seminario Inicial en la carrera de Arquitectura deberán ser retomadas como forma de generar una inmersión de los estudiantes ingresantes en el medio universitario y su sentido de pertenencia a la institución y al lugar, hoy tan comprometido por los cambios en curso.

## **2.- Articular e integrar transversalmente TODAS las carreras de grado**

La hoy *Facultad Multicarreras* está reclamando adecuar estructuras y formas de funcionamiento que reconozcan la diversidad pero que permitan reconocer equivalencias y posibilidad de tránsitos horizontales en el marco del paradigma de la flexibilidad y la articulación curricular.

En esta etapa se debe realizar un esfuerzo especial por sistematizar y armonizar formatos y contenidos de todos los planes de estudio de las diferentes carreras de grado para permitir una mejor integración interna y condiciones de cursado. Incluyendo a las carreras que dicta exclusivamente FADU (entre ellas la Licenciatura en Diseño Integrado de Salto) y a aquellas que son compartidas.

En ese marco, la estructura de las Comisiones de Carrera también deberá ser adecuada y armonizada de manera de generar condiciones análogas de gobernanza de los diferentes programas.

En ese marco, propongo iniciar un diálogo para rediscutir la inserción institucional de la actual EUCD en la FADU y propiciar una integración más plena del Diseño Industrial y sus actores en el marco de la Facultad.

Y simultáneamente retomar el diálogo con nuestros “socios” en dos licenciaturas, la Facultad de Agronomía y el IENBA, para acordar criterios y formas de trabajo dirigidas a la reelaboración de los planes de estudio.

El actual dilema de los cupos y condicionalidades para acceder a cursar alguna de las opciones de diseño demanda revisar y modificar prácticas en la dirección de ampliar las alternativas de acceso, con el objetivo último de eliminar los cupos de ingreso.

## **3.- Reposicionar la Arquitectura, el Diseño y el Urbanismo en la escena nacional y regional**

Nuestra Facultad ha sido y debe seguir siendo referente en materia de enseñanza de la Arquitectura más allá de fronteras.

Ahora debe asumir su papel ampliado, como espacio en el que se cultiva un conjunto de disciplinas proyectuales en un escenario nacional que reclama respuestas en todas las escalas del hábitat, desde la globalidad de la planificación territorial y ambiental hasta el diseño de procesos y de objetos.

Para ello se deberá ampliar las formas de difusión e incidencia en la realidad nacional y fuera de fronteras. Consolidar e impulsar las revistas (R, Vitruvia, Vivienda popular) y el boletín PATIO, y ampliar la difusión de nuestra producción y nuestras acciones y contenidos por internet y redes sociales y otras publicaciones.

#### **4.- Aportar al proyecto y gestión del territorio y el hábitat nacionales**

La construcción institucional debe intentar trascender la “burbuja académica” para establecer un diálogo franco y real con el medio social y productivo. Diálogo imprescindible, que habilita un crecimiento y enriquecimiento de las visiones universitarias.

Por las disciplinas que cultiva, y por la trayectoria que posee, la FADU tiene un enorme potencial para enriquecer y dinamizar el medio, en el que se generan los recursos que nos permiten funcionar y al que debemos una respuesta responsable.

Tenemos una especificidad, que es no solamente el conocimiento experto, sino además la capacidad de imaginar y de proyectar, de contribuir a la construcción de imaginarios y de futuros y de aportar soluciones creativas a problemas específicos.

Nuestro quehacer se vincula a la producción de objetos y de símbolos, al diseño de hechos materiales y de procesos. La Arquitectura y el Diseño y el Urbanismo hacen a la calidad de vida, al entorno físico, a las ciudades, el territorio, el paisaje, el ambiente.

Sin embargo, la Facultad no parece terminar de asumir este imperativo. Por lo que se deberá realizar esfuerzos para seguir encontrando intereses comunes, proyectos conjuntos y puntos de encuentro con las comunidades, con las empresas, con el sector público, entre otros actores “externos”.

#### **5.- Consolidar y expandir el Sistema de Posgrado**

Considero necesario consolidar y potenciar el sistema de posgrado en un marco de crecimiento sostenido.

El conjunto de los posgrados tiene tres ángulos complementarios:

- 1- la generación de conocimiento, a través de la investigación articulada con líneas y programas permanentes, que involucren actores universitarios, actores sociales, sectores productivos y usinas de generación cultural;
- 2- la formación docente, la carrera docente y el perfeccionamiento de aquellos que se orientan vocacionalmente al mundo académico, estimulando el acceso de profesores de todas las carreras a los cursos de posgrado, especializaciones, maestrías y doctorado; instrumentando el acceso a becas nacionales e internacionales, con el fin de facilitar el acceso a la formación de alto nivel;
- 3- la formación continua y permanente, actualización y especialización de los profesionales de la arquitectura, el diseño y el urbanismo, lo que exige una mayor proactividad en la relación con los graduados;

Todo esto sin desconocer que el desarrollo incremental demandará más recursos docentes, locativos y económicos.

## **6.- Ampliar y profundizar la internacionalización universitaria**

Es una tarea permanente posicionar a la Facultad como un referente regional e internacional en lo relacionado a Arquitectura, Diseño y más allá.

En la etapa próxima se necesita reforzar la tarea de fortalecer las alianzas nacionales e internacionales a través de la participación en redes académicas e institucionales involucrando en forma amplia a los actores internos de la Facultad y propiciando no solamente la movilidad docente y estudiantil sino además la integración de grupos de investigación en disciplinas innovadoras, mediante la construcción de nuevas redes y la inserción estratégica y colaborativa de la Facultad en redes ya existentes no solamente a escala nacional sino también regional e internacional.

De esta manera pensamos en incrementar a incrementar los intercambios estudiantiles y docentes, en tanto instancias de fuerte aprendizaje y enriquecimiento.

## **7.- Gestión académica transparente y eficaz y con densidad cultural**

La gestión universitaria requiere un especial protagonismo de los órdenes y en especial la gestión cotidiana de la representación de los órdenes en el Consejo a través del tratamiento de temas sustantivos y de decisiones operativas.

El Consejo debe asesorarse a través de las Comisiones permanentes vinculadas a las funciones universitarias sustantivas.

Asegurar la pertinencia y la transparencia en la asignación de recursos tiene como contraparte la participación. La participación es posible cuando se accede en forma amplia a la información y a datos sobre la gestión financiera, de recursos humanos y materiales.

La mayor eficiencia en la asignación y la aplicación, tanto de los recursos presupuestales como de los ingresos propios, deberá emerger de los debates respaldados por información oportuna y pertinente, evitando la tentación de gestionar el cambio a partir de equipos de élite, desconectados de la cotidianeidad.

La contracara de eso es una mayor y más real participación. Todo un desafío en un contexto social y cultural que la desalienta o directamente la desconoce.

## **8.- Estructura docente y transversalidad interna de la FADU**

Está en el debate en el orden docente y en algunos espacios como el Claustro y Consejo de Facultad. La coyuntura de cambio de plan en la carrera de Arquitectura es una oportunidad interesante para avanzar en cambios de las estructuras docentes que favorezcan dedicaciones mayores y optimización de recursos, mirando no solamente la realidad de la carrera de arquitectura sino una lógica de construcción de FADU que implique a todos sus colectivos docentes.

Entre otros factores que agregan complejidad a este problema, las nuevas carreras de grado y posgrado no tienen necesariamente un correlato inmediato claro en la estructura académica institucional. Ello conlleva la existencia de vacíos o asimetrías que se deben corregir.



De este modo, se procurará seguir trabajando en la profesionalización de la labor docente, apuntando a una dedicación extensa que sirva de sustento a un sistema de carrera docente con posibilidades reales de ascenso. Por ejemplo estimulando dedicaciones y apuntalando los recursos para que cada vez más profesores de diversas áreas y disciplinas aspiren y se incorporen al Régimen de Dedicación Total.

El desarrollo de la Carrera Docente debe contemplar los requerimientos una formación que demanda docentes consustanciados con el ejercicio de la profesión pero, por otra parte, docentes que desarrollen su praxis apoyados en la investigación y la extensión. La antigua articulación entre los docentes investigadores y los docentes dedicados a la enseñanza debe ser redefinida dado que hoy, una importante proporción de los profesores aún están dedicados a una sola de las dos tareas, enseñanza o investigación. La existencia de docentes con múltiples cargos y diversidad de dependencias académicas hacen aún más complejo el problema, siendo éste uno de los principales problemas a abordar.

## **9.- Género y generaciones**

La Facultad (y la Universidad toda) necesita proyectar una mirada autocrítica hacia adentro de sí misma en cuanto a la democracia interna sustantiva, la igualdad de oportunidades y los bloqueos estructurales que la dificultan o impiden a modo de “techos de cristal”.

En una población de estudiantes, funcionarios, graduados y docentes mayoritariamente femenina, la realidad es escandalosamente desigual y discriminatoria. Tal situación no será superada si no se articula una estrategia consistente que implique acciones afirmativas que deberán ser propuestas no solamente a escala de nuestra FADU sino también de la UdelaR toda.

Similares consideraciones deberán plantearse en relación a las renovaciones generacionales, sobre todo de las estructuras docentes, que están aún sustentadas en el esquema piramidal de “cátedras” a todas luces obsoleto.

Por ejemplo, es importante seguir estimulando la incorporación temprana de jóvenes estudiantes a la docencia, así como su participación en proyectos de investigación y de extensión.

## II / 2 Las funciones universitarias en el primer cuarto del siglo XXI

### 10.- Inserción de nuestra Facultad en el mapa universitario

La FADU debe (y puede) incidir con fuerza en el escenario universitario en este tiempo de desafíos crecientes.

A través del Área de Tecnologías y Ciencias de la Naturaleza y el Hábitat, y su participación en ámbitos centrales de investigación, enseñanza, extensión, presupuesto, desarrollo de la planta física, entre otros espacios, así como en la AGC y el CDC nuestra Facultad debe hacer pesar su opinión en los temas específicos de las disciplinas que alberga y en los temas generales que hacen a una política universitaria de desarrollo de la institución en su conjunto.

Deberá fomentarse la integración interdisciplinaria a partir de herramientas y ámbitos ya existentes en nuestra Universidad (Espacio Interdisciplinario, convocatorias y fondos concursables) así como de nuevas instancias de participación transversal a escala de toda la UdelaR que eventualmente se generen a partir de nuestras iniciativas.

La FADU tiene la responsabilidad de hacer pesar su opinión y su capacidad de decisión en los organismos centrales haciendo una contribución irrenunciable a la conducción colectiva de la UdelaR.

### 11.- Educación superior con más inclusión y calidad educativa

En nuestra Facultad, la función de enseñanza a nivel superior, las carreras de grado y de posgrado está interpelada por los cambios sociales, económicos, tecnológicos y culturales de nuestro tiempo.

Los cambios en los planes de estudio y las lógicas aspiraciones de mejora de las tasas de egreso y de reducción de los tiempos de cursado necesitan ser acompañadas de un esfuerzo concentrado por sostener e incrementar la calidad de la formación, aún en el contexto de un alto número de estudiantes en todas las carreras.

Los cambios positivos que se procura consolidar con la aplicación, para la carrera de Arquitectura, del nuevo Plan, como la posibilidad de trayectorias diversificadas y el aseguramiento del cursado a todos quienes quieran hacerlo, deben ir de la mano de un cuidado especial de la calidad de la propuesta de formación.

Esto abarca a todos los estudiantes, y en especial a aquellos (muy numerosos) que trabajan y estudian a la vez, reconociendo que nuestra Universidad y la FADU no está solamente compuesta por un alto número de estudiantes que trabajan sino además por muchos trabajadores que estudian y que requieren una enseñanza de igual calidad.

Debemos hacernos fuertes en nuestras fortalezas, en el campo del proyecto, de la tecnología y la materialidad del diseño, de la crítica. No podemos tirar el niño junto con el agua...

Por ejemplo, son válidas las preocupaciones expresadas por docentes y estudiantes de la carrera de Arquitectura en relación al título habilitante y a la formación en proyecto ejecutivo y supervisión de obra.

Revisando y reformulando algunos programas, descartando viejas ilusiones “contenidistas” y fortaleciendo las perspectivas del aprendizaje por problemas, el trabajo en equipo y el diseño de planes y programas sustentados tanto en contenidos fundamentales como en habilidades y competencias. Estimulando los procesos creativos, la crítica y la construcción de conocimiento en la escena docente.

## **12.- Investigación: pertinencia y calidad**

La FADU deberá seguir profundizando el esfuerzo por integrarse al sistema universitario de investigación y al sistema nacional de investigación e innovación, modernizando y actualizando sus formas de trabajo, vinculando enseñanza con investigación, estimulando la participación de estudiantes en programas y proyectos de investigación y en pasantías en el medio productivo, y vinculando estrechamente los posgrados, especialmente aquellos de perfil predominantemente académico, con los programas y ámbitos de investigación de la Facultad.

Considero muy necesario reactivar y relanzar las políticas de participación en publicaciones científicas y de formación de recursos humanos, materias pendientes que son especialmente valoradas al momento de asignar recursos centrales.

El fomento de la calidad y la evaluación de la investigación y sus resultados nos permitirá acceder a nuevos recursos, como los que en su momento habilitaron el programa I+P (Investigación y Proyecto), sin descuidar la relación, siempre polémica, entre calidad y pertinencia, tan poco clara en el mundo académico.

Entiendo necesario volver a incentivar y promover la investigación en proyecto, que debería ser uno de los ejes de la FADU, pero ha sido históricamente subestimado incluso en nuestra propia casa.

También se debe encarar un programa de investigación específico en enseñanza de la arquitectura y el diseño, articulado con programas y formaciones centrales de la UdelaR.

## **13.- Extensión y renovación del compromiso con el medio y con nuestros egresados**

El compromiso social de la Universidad necesita reinventar su formas de expresión, desde la divulgación cultural, la producción multimedia, las redes sociales, las publicaciones y las múltiples formas colaborativas habilitadas por las tecnologías de la información hasta el contacto directo con medio social y con sus protagonistas.

Son todas formas complementarias que demandarán relanzar a la extensión universitaria con múltiples expresiones, incluyendo la “formación en servicio”, las pasantías y su curricularización hasta las formas de voluntariado que deberán institucionalizarse de manera de contribuir a responder, entre otros eventos, a las

situaciones de emergencia que en forma recurrente se presentan como consecuencia del cambio climático y la variabilidad.

La renovación del compromiso con el medio debe tener su expresión en formas de trabajo asociadas a la resolución de problemas de aquellos sectores de nuestra sociedad que demandan del conocimiento y están más postergados.

Un aspecto fundamental de este vínculo es la relación de la FADU con sus egresados y en particular con sus graduados recientes. Propongo estructurar un programa de seguimiento y apoyo al egresado reciente, como forma complementaria de desarrollar y consolidar los cambios en la enseñanza de grado y en la perspectiva de la educación permanente

## **14.- Innovación tecnológica y renovación didáctica**

Para que todo lo anterior ocurra, es necesario apostar y asignar recursos al desarrollo tecnológico apoyándose en las tecnologías de la información, la internet de las cosas, la conectividad, el trabajo colaborativo, la incorporación del diseño paramétrico, la fabricación digital y la robótica.

Todo esto referido, no solamente en relación a las actividades de enseñanza e investigación y a la necesaria renovación didáctica que ya está en el orden del día, sino para adaptarnos de manera inteligente a las formas de producción de arquitectura, diseño y urbanismo en este mundo global.

Deberá plantearse la consolidación y expansión –en el marco de la reestructura docente institucional- de los espacios de investigación, laboratorios experimentales y centros de innovación, aún en etapas fundacionales, que permitan la prefiguración de nuevas oportunidades de integración de las tecnologías en el diseño.

Asimismo, se procurará estimular las capacidades productivas de los grupos de investigación, en cuanto a innovación de procesos y sistemas tendientes al surgimiento de emprendimientos *spin-off* de corte universitario, incubadoras de proyectos que involucren a estudiantes y a egresados recientes, y demás estructuras de vinculación y apertura del ámbito universitario a la sociedad.

A su vez, estos desarrollos tecnológicos alimentarán los procesos de enseñanza y aprendizaje y la renovación didáctica, dado que los cambios estructurales en los planes de estudio y las restricciones locativas, presupuestales y de recursos humanos formados plantean problemas urgentes a resolver.

## **15.- Autocrítica para crecer: mejora continua y autoevaluación**

No es posible avanzar sin saber, no es posible la mejora continua sin conocer más y sin conocernos más.

La autoevaluación, el monitoreo de indicadores, la revisión de las formas de trabajo y la socialización de esta información son factores fundamentales que requieren una dedicación profesional y un estímulo hacia las miradas autocríticas. No solamente en los aspectos cuantitativos que puedan expresarse en variables e indicadores sino también en lo relacionado con la calidad de su accionar.

Nuestra Facultad tiene mucho para mejorar pero necesita saber aún más y mejor sobre sí misma, reforzar y recrear su sentido de pertenencia e identidad; conocerse y repensarse de manera continua, descartando la autocomplacencia y el conformismo.

## Comentarios finales

En esta coyuntura del cuarto trimestre de 2017, la FADU, como colectivo diverso, deberá tomar algunas decisiones fundamentales. Elegiremos sí, pero sobre todo elegiremos cómo seguir, qué hoja de ruta emprender, qué énfasis asumir y qué temas privilegiar.

Se impone, más que añorar el pasado, proyectar, con los pies en el presente, una mirada hacia mucho más adelante.

Una fuga imprescindible hacia el sueño y la utopía.

Necesitamos construir, en colectivo, más y mejor FADU.

Para avanzar en ese camino, es necesario proponerse realizar mejor de lo mismo y más de lo nuevo.

Los universitarios no debemos perder el tiempo en rutinas cortoplacistas ni en el cobro de viejas deudas. Mientras, el tiempo pasa (o ya pasó). No debemos enfrascarnos en la fatua y estéril tarea de complacer nuestros egos y satisfacer nuestras vanidades.

Debemos trabajar, de manera incesante, para servir mejor a nuestro país, desde las responsabilidades y desde el rol que nos corresponden a los universitarios, aportando al desarrollo democrático de la sociedad uruguaya.