



El imperativo académico

John V. Lombardi
Rector

7 de febrero de 2003

Quienes vivimos para y por las universidades de investigación norteamericanas pertenecemos a una de las más largas y estables tradiciones de la civilización occidental. Si bien el contenido del funcionamiento de la universidad de investigación ha cambiado a través de los siglos, su imperativo académico permanece centrado en los estudiantes, el profesorado y la búsqueda del saber.

Docencia e investigación, estudiantes y profesorado definen el imperativo académico.

Docencia e investigación, estudiantes y profesorado, organizados en los gremios académicos que definen, crean, validan y transmiten el conocimiento, han mantenido las universidades de investigación, durante tantas generaciones, en el centro del éxito económico y cultural. Al ser trasladado al contexto Norteamericano, este compromiso adquirió formas organizativas algo diferentes de las de sus ancestros europeos. Las instituciones universitarias de la naciente Norteamérica – Harvard, Yale, Princeton y otras-, surgieron, como centros académicos, dedicados a la educación dentro de una determinada tradición religiosa, pero independientes de la religión establecida. Si bien los orígenes y el funcionamiento de estas instituciones ofrecen una rica historia, ha sido su independencia del control nacional, sea o no religioso, la que las hizo estar tan vinculadas con sus comunidades, sus patrocinadores privados locales, sus ex alumnos y amigos, estableciendo así un patrón

que ha sido seguido eventualmente por todas la universidades norteamericanas.

Otro invento norteamericano es el **land-grant college** (universidad concesionaria de tierras baldías). Esta innovación de mediados del siglo XIX ha permitido convertir los valores esenciales de la tradición académica en motores del adelanto económico y social. Si bien de una manera propiamente norteamericana, los estados asumieron la responsabilidad de las nuevas instituciones, mientras que el gobierno federal proveía recursos y la definición de objetivos nacionales.

El compromiso del **land-grant** reafirma la combinación, típicamente norteamericana, de la docencia con la investigación productiva y su conversión en progreso económico y social. La capacidad de las instituciones para cumplir con las obligaciones derivadas del **land-grant** se ha basado en su habilidad para elaborar excelentes currículos de docencia e investigación. Este fenómeno del **land-grant** ha llevado a la mayoría de las universidades públicas norteamericanas, a considerar no sólo que están al servicio de la sociedad que les da soporte,

El compromiso del land-grant reafirma la combinación, típicamente norteamericana, de la docencia con la investigación productiva y su conversión en progreso económico y social.

sino también que son responsables, en muchos aspectos, del éxito económico, social y cultural de los estados que las crearon. En Amherst pertenecemos a esta tradición, pues debemos nuestra existencia al estatuto dictado en 1863 por el Presidente Abraham Lincoln, que otorgó tierras al estado en provecho de la Universidad de Massachusetts.

A través de los años los diversos estados organizaron y reorganizaron sus universidades, dándoles diferentes configuraciones y estructuras. Cada cambio fue proclamado como una solución de problemas comprobados de coordinación y eficiencia. Cada reorganización del cuadro de la educación

Los sistemas tratan con el entorno político, protegen las instituciones, y, sobre todo, obtienen ingresos procedentes de los presupuestos estatales.

superior pública ha procurado ser el método administrativo y político óptimo para proveer al estado de servicios educativos.

Los sistemas que integran los campus de estas instituciones cumplen en todas partes funciones primordiales, y la calidad directiva del sistema

establece una diferencia significativa en la habilidad de los campus para atener éxito. Los sistemas tratan con el entorno político, protegen las instituciones, y, sobre todo, obtienen ingresos procedentes de los presupuestos estatales. Los buenos sistemas universitarios delegan la mayor parte de las funciones en los campus, y exigen de cada uno responsabilidad por su ejecución.

Cualquiera que sea su estructura, el funcionamiento de las universidades de investigación permanece centrado en el profesorado de planta del campus, el personal administrativo y los estudiantes. El indicador clave de la importancia de los campus proviene de los estudiantes y el profesorado, quienes siempre identifican la labor universitaria refiriéndose a los campus: Berkeley, *UCLA*, *Davis*, no

Cualquiera que sea su estructura, el funcionamiento de las universidades de investigación permanece centrado en el profesorado de planta del campus, el personal administrativo y los estudiantes.

la Universidad de California. Hablan de la Universidad de Indiana *Bloomington*, Universidad de Wisconsin *Madison*, y la Universidad de Massachusetts *Amherst*.

Nosotros, en Amherst, pertenecemos a un sistema universitario que posee un firme liderazgo presidencial y un eficaz Consejo. Nuestro sistema tiene una historia política complicada, pero sabemos que hoy este campus, UMass

Amherst, es parte de una organización universitaria multi-campus que espera de nosotros que cumplamos; consejeros y un presidente que esperan que asumamos nuestro futuro, y que nos dan la

autoridad y responsabilidad requeridas para que realicemos nuestros máximos esfuerzos.

¿Tenemos resueltas todos nuestros asuntos de funcionamiento entre el campus y el sistema? No. ¿En alguna ocasión retaremos iniciativas del sistema y cuestiones curriculares? Si. Pero aun siendo así, no dudamos de que UMass Amherst tenga la autoridad, la responsabilidad y la oportunidad de tomar las decisiones que determinarán nuestro éxito.

Cuando comencé a considerar la posibilidad de incorporarme a UMass Amherst, mis amigos se preguntaron por qué alguien podía encargarse de una institución con complicaciones políticas, estatales y locales, e inadecuadas finanzas. Sin embargo, viendo las cosas más de cerca, Amherst reveló tener un profesorado y un personal administrativo sobresalientes, y excelentes estudiantes.

Ciertamente que la calidad del profesorado dice mucho de la fundamental confiabilidad de cualquiera de las principales universidades de investigación. Podemos comprobar esa calidad de diversas maneras. Para tener una idea general podemos considerar los premios y distinciones recibidos por el profesorado, y su actividad en materia de subsidios y contratos, pero la mayoría de nosotros usamos un método algo menos científico que es sin embargo infalible: preguntamos a nuestros amigos.

Cuando pregunté a colegas profesores de los diversos gremios acerca de UMass Amherst, todos sabían poco de la Universidad pero mucho acerca de nuestro estupendo profesorado. Cada colega conocía la preeminencia nacional del trabajo del profesorado de Amherst en su campo respectivo; y si bien mostraron cierta confusión acerca de nuestro nombre, ninguno dudó de la calidad de nuestro profesorado.

Pero aun teniendo un profesorado excelente, todas las grandes universidades de investigación basan su éxito en lo adecuado de sus ingresos.

Pero aun teniendo un profesorado excelente, todas las grandes universidades de investigación basan su éxito en lo adecuado de sus ingresos. Como bien saben mis amigos y colegas, el dinero importa. El dinero le da a las universidades la oportunidad de crear calidad, mientras que por si mismo el dinero no necesariamente produce calidad.

Los fondos para la universidad de investigación proceden de diversas fuentes. En nuestro caso, los contribuyentes de nuestro estado proporcionan el aporte fundamental. Mediante colegiaturas y honorarios, los estudiantes añaden un monto considerable. En conjunto, estas contribuciones

podrían financiar una buena institución de pregrado, con algunos atractivos currículos de postgrado y una modesta cartera de investigación.

Sin embargo, lo que distingue a una universidad de investigación de rango nacional proviene de una inversión adicional, hecha por ex alumnos y amigos mediante donaciones; del profesorado y el personal administrativo, mediante subsidios y contratos; por empresarios a través de la comercialización de la propiedad intelectual; y de actividades de extensión, que generan excedentes para reinversión. Todas estas fuentes de ingreso sirven para desarrollar calidad, y dan base al valor suplementario que transforma una

Toda universidad de investigación, pública o privada, participa en una intensa competencia para tener las diversas personas de alta calidad – profesorado, estudiantes y administradores.

adecuada universidad estatal en una universidad de investigación insignia. Nosotros, en Amherst, ya generamos estos fondos, pero debemos obtener más si estamos decididos a enfrentar la competencia por tener los mejores profesores y personal administrativo, los mejores estudiantes y el mejor currículo.

Toda universidad de investigación, pública o privada, participa en una intensa competencia para tener las diversas personas de alta calidad – profesorado, estudiantes y administradores- cuyo trabajo define el éxito de la institución académica. Todas las instituciones universitarias norteamericanas quieren este personal de calidad; todas las instituciones tratan de atraerlo porque su compromiso vital con la universidad define el éxito institucional.

¿Por qué se nos unen los mejores? Profesores y administradores vienen a trabajar en excelentes instalaciones, atraídos por la oportunidad de lograr grandes realizaciones. La universidad debe apoyarlos con buena remuneración y un ambiente que recompense el logro. Cuánto más personal calificado pueda obtener una universidad, mejor llega a ser. Los mejores estudiantes vienen a estar con estudiantes sobresalientes, por la visión y el apoyo de profesores y administradores excepcionales, porque la universidad puede apoyar sus necesidades financieras, y por gozar del ambiente dinámico del campus. La competencia por esta gente, –profesorado,

Es fácil describir el motor del éxito universitario, si bien es difícil tenerlo: más dinero bien gastado.

estudiantes y administradores-, determina la distinción recibida por la universidad.

Es fácil describir el motor del éxito universitario, si bien es difícil tenerlo: más dinero bien gastado. Tenemos que obtener el dinero para gozar de la oportunidad de gastarlo bien.

Si obtenemos dinero, pero lo gastamos torpemente, la universidad puede ser más rica, pero no mejor.

Por eso es que importa mucho la realización. Esta es la palabra que describe nuestra eficacia; la palabra que refleja nuestra comprensión de lo que entregamos como resultado de la inversión de nuestro ingreso. La realización es el reflejo mensurable de la calidad y la productividad que traducen nuestras aspiraciones de logro en realidades.

La realización es el reflejo mensurable de la calidad y la productividad que traducen nuestras aspiraciones de logro en realidades.

La realización asume diversas formas. Incluye al profesorado que gana subsidios nacionales y contratos de la NSF y la NIH, o que publica artículos en órganos nacionales acreditados; o estudiantes que logran ser admitidos en escuelas médicas, de Derecho o de post-grado. Se le aprecia en libros publicados por distinguidas editoriales acreditadas, y obras artísticas exhibidas en muestras o galerías de prestigio nacional. Vemos la realización cuando estudiantes y profesores ganan premios en música, artes, humanidades, ciencias o en sus profesiones; y cuando nuestros egresados alcanzan posiciones destacadas en carreras prestigiosas. La realización existe cuando nuestros equipos de atletismo sobresalen en competencias nacionales. La realización incluye muchos competidos indicadores de distinción en docencia, investigación y servicio.

Pero las realizaciones requieren no sólo signos culminantes de distinción, sino también la continua y alta productividad propia de una institución eficaz. Deben ser impartidas muchas grandes clases, no una sola. Muchos estudiantes deben aspirar a un alto desempeño, no solamente unos cuantos. La contribución de toda una vida de investigación profesoral, no solamente un notable informe de investigación. La realización exige un mejoramiento constante, calibrado en relación con los mismos nuestros y con los logros de nuestros competidores nacionales.

Los asuntos de dinero importan y las realizaciones cuentan son frases que reflejan la esencial relación entre recursos y logros que caracteriza a todas las universidades norteamericanas de investigación de primer rango.

Somos una oportunidad de inversión, no una empresa caritativa. Los asuntos de dinero importan y las realizaciones cuentan. Estas son frases que reflejan la esencial relación entre recursos y logros que caracteriza a todas las universidades norteamericanas de investigación de primer rango. Las universidades de investigación de alto rango dan un magnífico rendimiento de los fondos en ellas invertidos. En la medida en que más

Cualquiera que sea la selección que hagamos, nunca nos alejamos mucho del imperativo académico, es decir de los valores universitarios fundamentales: docencia e investigación.

hacen con el dinero que tienen, atraen otros inversionistas. Siempre que hablamos con un donante acerca del patrocinio de una cátedra, un proyecto de construcción o un fondo para becas, estamos hablando de una inversión.

Cada inversión adquiere concreción si medimos nuestras realizaciones. ¿Cuánta nueva investigación y docencia, y qué nuevos currículos,

vienen con el profesorado? ¿Cómo puede una inversión conducir a más publicaciones, donaciones, estudiantes, disertaciones, o demás resultados?

Una inversión en nuestra universidad es también un acto de fe. Si realizamos, podremos mostrar las buenas obras que acompañan ese acto de fe de los ex alumnos, donantes, legisladores, y familiares que invierten en nosotros. En toda ocasión que tenemos buenas realizaciones, y demostramos que la universidad habla de logros mensurables y substanciales, incrementamos nuestra capacidad para atraer ingresos adicionales, es decir más del dinero que importa. Las realizaciones y el dinero representan el binario requerido para elevar una gran universidad y mantenerla en la competencia con lo mejor.

Sin embargo, el éxito en la competencia entre las universidades de investigación, tiene en el tiempo un formidable enemigo. El tiempo es un gran obstáculo en la superación universitaria. Lo que debemos hacer debimos hacerlo ayer, y a lo sumo mañana. No al siguiente día, no en la semana siguiente ni en próximo año, sino ahora. El tiempo es el enemigo por lo muy competitivo que es el mundo universitario, y cada día brinda una oportunidad que debemos aprovechar, un reto que debemos enfrentar.

El tiempo es el enemigo por lo muy competitivo que es el mundo universitario, y cada día brinda una oportunidad que debemos aprovechar, un reto que debemos enfrentar.

Si reunimos las condiciones para obtener un subsidio de una fundación, debemos solicitarlo, o alguien más lo obtendrá. Si una estudiante piensa en

nuestro campus, debemos establecer contacto con ella, o irá a alguna otra parte. Si una profesora recibe una oferta de fuera, debemos equipararla o la perderemos. Si un donante está en capacidad de dar, debemos pedirle, o su donación será para otro.

El tiempo es el enemigo. Si nuestros edificios decaen, su restauración costará mucho más; si los salarios de nuestros profesores y administradores son inferiores, la recuperación será lenta y costosa; si nuestra vida estudiantil carece de estímulos, los aspirantes de

primera fila irán a otra parte y la calidad del estudiantado decaerá.

El tiempo transcurre de diversas maneras. Para la institución es incesante, pues las universidades viven para siempre. Sin embargo, para los estudiantes el tiempo forma irremplazables bloques de cuatro años; para cada estudiante un año representa un cuarto de la vida universitaria. Durante su carrera el profesorado y el personal administrativo miden el tiempo en múltiples años, asumidos a través del trabajo que realizan. Al procurar descubrir lo nuevo, los investigadores, estudiantes y administradores viven el tiempo en relación con la velocidad del trabajo realizado por quienes compiten en su campo.

La complejidad del tiempo universitario a veces confunde a quienes creen que tenemos tiempo para hacer lo que queramos. No es así. Tenemos que obtener fondos hoy para poder gastarlos mañana en tener el currículo que nuestros estudiantes necesitarán en el siguiente semestre. Renovamos hoy nuestros laboratorios de manera que nuestros investigadores puedan hacer las investigaciones que requieren para poder renovar mañana sus subsidios. Realzamos hoy el aspecto del campus de manera que nuestros probables estudiantes, cuando nos visiten mañana, vean en él un reflejo de nuestra calidad. Consolidamos hoy la remuneración de nuestro profesorado y personal administrativo, de manera que mañana podamos seguir siendo competitivos en el mercado de profesores. Servimos a nuestra comunidad hoy, de manera que nuestra comunidad pueda prosperar mañana.

Si el dinero importa, las realizaciones cuentan y el tiempo es el enemigo, ¿cómo podremos saber qué debe atenderse primero? La respuesta es sencilla: nos basamos en el imperativo académico.

Si el dinero importa, las realizaciones cuentan y el tiempo es el enemigo, ¿cómo podremos saber qué debe atenderse primero? La respuesta es sencilla: nos basamos en el imperativo académico.

La vida universitaria conlleva una constante secuencia de decisiones. Somos una comunidad que tiene ideas, proposiciones y proyectos en abundancia. Incluso si descartamos los que lucen demasiado grandiosos para ser razonables, aún seguimos teniendo un inagotable acervo de ideas importantes. No podemos emprenderlas todas; tenemos que escoger. Al hacerlo definimos el espectro de nuestro trabajo, el alcance de nuestras inquietudes intelectuales y el estilo de nuestras actividades.

Cualquiera que sea la selección que hagamos, nunca nos alejamos mucho del imperativo académico, es

decir de los valores universitarios fundamentales: docencia e investigación. Esto es lo que hacemos, esto es el eje de nuestra existencia, y lo que describe nuestra misión. Antes de que podamos hacer algo más, antes de que intentemos realizar altos designios e influir en el cambio social, debemos enseñar bien a nuestros estudiantes y hacer que la investigación sea eficaz.

Este lugar que llamamos UMass Amherst, en el que asumimos el imperativo académico, es el campus fundacional de la Universidad de Massachusetts, y la entidad insignia de la institución. Contamos con una enorgullecida tradición de logros académicos y gozamos de una alta reputación nacional por la calidad de nuestro currículo. Esta es una clásica universidad norteamericana de investigación.

Este lugar que llamamos UMass Amherst, en el que asumimos el imperativo académico, es una clásica universidad norteamericana de investigación.

Pero está claro que como institución enfrentamos un reto. Nuestro profesorado, si bien es fuerte intelectualmente y está dedicado a una elevada docencia e investigación, es hoy numéricamente insuficiente para llevar adelante el cumplimiento de la misión de la universidad. Nuestro

estudiantado, ansioso de triunfar, se halla hoy en una universidad cuya excepcional cualidad corre un riesgo. Nuestro personal administrativo, aunque cumple en un nivel que sobrepasa lo corriente, es hoy numéricamente insuficiente para conservar su voluntad de servicio. Nuestras instalaciones, que van de lo excelente a lo pobre, son hoy apenas adecuadas para dar cabida al sobresaliente currículo que sustenta nuestra reputación. Aquí en Amherst enfrentamos un gran reto.

Este lugar, que es fundamental para nuestra vida académica y tan importante para todos los que la comparten, tiene que obtener los recursos necesarios para mantener y superar sus realizaciones y su competitividad nacional. Este lugar tiene la gente y el talento necesarios para triunfar. Todo es cuestión de nuestra voluntad de triunfar, de nuestro compromiso con el proceso, y de nuestra determinación de seguir siendo nacionalmente competitivos.

Cada uno de los retos que encaramos, –reedificar la fuerza del profesorado y el personal administrativo, preservar y elevar la vida estudiantil, y restaurar nuestros recursos materiales, – nos obliga a escoger. Sin embargo, es la elección de nuestro campus la más importante decisión. Cada uno de nosotros tiene una micro audiencia a cuyo servicio podríamos ponernos, y cada uno de nosotros podría definir el centro de

nuestra vida profesional en el marco de estas micro audiencias. Todos tenemos necesidades propias, aspiraciones y exigencias. Podríamos intentar incrementar nuestra ventaja personal o grupal luchando entre nosotros, tratando siempre de trasladar recursos de una a otra parte de nuestro campus, buscando fuera de la universidad palancas para distorsionar la distribución interna de recursos. Podríamos canibalizarnos mutuamente practicando un miope empeño en nutrir una ventaja individual o grupal.

O podemos optar por definir nuestra vida en términos de nuestro campus. Podemos optar por erigir, sobre la base excepcionalmente talentosa del profesorado, el personal administrativo y el estudiantado que hace de la Universidad de Massachusetts Amherst la clásica universidad nacional de investigación insignia que debe seguir siendo. Con entusiasmo, dedicación y optimismo, Cathryn y yo escogimos este campus como nuestro hogar y a su gente como nuestra comunidad.

Todos sabemos que para preservar esta clásica universidad de investigación tenemos que escoger y asumir riesgos. Tomaremos prestado dinero para reconstruir nuestra infraestructura física. Sin cesar nos esforzaremos por motivar a nuestros ex alumnos y amigos para que inviertan en nosotros. Contrataremos a los mejores profesores y personal administrativo del país para recuperar nuestra fuerza. Elevaremos nuestra vida estudiantil para asegurar su continua mejoría.

Esto haremos de la única manera posible, juntos. No enfrentaremos separados los retos que encara este campus. Fuera del campus localizaremos tantos amigos y patrocinadores como sea posible y los persuadiremos de que nuestras realizaciones justifican una inversión. Aquí trabajamos bien, pero nadie está obligado a invertir en nosotros. Es el funcionar bien lo que nos gana la confianza de nuestros conciudadanos, de nuestros legisladores, de nuestros estudiantes y sus familiares, de nuestros ex alumnos y amigos.

Cada uno de los retos que encaramos, – reedificar la fuerza del profesorado y el personal administrativo, preservar y elevar la vida estudiantil, y restaurar nuestros recursos materiales, – nos obliga a escoger. Sin embargo, es la elección de nuestro campus la más importante decisión.

Optamos por definir nuestra vida en términos de nuestro campus. Podemos optar por erigir, sobre la base excepcionalmente talentosa del profesorado, el personal administrativo y el estudiantado que hace de la Universidad de Massachusetts Amherst la clásica universidad nacional de investigación

Escogeremos la cultura del logro y no la de la queja. La queja es fácil, autocomplaciente y atrae pocos amigos. El logro es arduo, pero gana apoyos y merece respeto. La vida ofrece muchas desilusiones y ninguno de nosotros monopoliza las expectativas

Aquí, en Amhrest, luchamos por el porvenir de esta clásica universidad norteamericana de investigación, reconociendo que contamos con la gente y el talento, con el apoyo de nuestro presidente y nuestros consejeros, con el poder de nuestros ex alumnos y amigos, y teniendo presentes los intereses de la comunidad.

fallidas. Aquellos cuyo apoyo necesitamos para nuestro futuro concurrirán cuando los persuadamos de que nuestros logros les benefician, y no sólo a nosotros; de que nuestro trabajo es fundamental para su éxito, no sólo para el nuestro; de que respetamos las circunstancias de sus vidas, no sólo las de las nuestras.

Aquí, en Amhrest, luchamos por el porvenir de esta clásica universidad

norteamericana de investigación, reconociendo que contamos con la gente y el talento, con el apoyo de nuestro presidente y nuestros consejeros, con el poder de nuestros ex alumnos y amigos, y teniendo presentes los intereses de la comunidad. Luchamos por el porvenir del imperativo académico de UMass Amhrest, sabiendo que nuestras realizaciones suscitarán oportunamente los recursos requeridos para labrar nuestro futuro.

Con toda la ayuda de ustedes, su compromiso y su determinación, triunfaremos.

Gracias.

Traducción de Germán Carrera Damas