



Maestría en Enseñanza Universitaria

Comisión Sectorial de Enseñanza
Área Social y Artística
Consejo de Formación en Educación

TESIS



Explorando transformaciones deseables en la Educación Superior Pública para la Inclusión Educativa

Virginia Rodés

Agosto, 2013

ISSN: 2393-7378



UNIVERSIDAD
DE LA REPÚBLICA
URUGUAY



comisión sectorial
de enseñanza



Facultad
de Humanidades
y Ciencias de la Educación



Consejo de
Formación en
Educación

Lic. Virginia Rodés

Explorando transformaciones deseables en la Educación Superior Pública para la Inclusión Educativa

Universidad de la República
Área Social
Comisión Sectorial de Enseñanza de la Universidad de la República

Tesis presentada con el objetivo de obtener el título de Magíster en Enseñanza Universitaria en el marco del Programa de Especialización y Maestría en Enseñanza Universitaria del Área Social y de la Comisión Sectorial de Enseñanza de la Universidad de la República

Tutor: Dra. María Paz Echeverriarza

Montevideo, 27 de agosto de 2013



Agradecimientos

A mi Tutora, María Paz Echeverriarza. Por su paciencia y generosidad al aceptar orientarme en este desafío de dirigir a una mujer adulta y trabajadora y lograr convertir ésta en una experiencia de aprendizaje y disfrute. Gracias.

A mis compañeros y compañeras del Departamento de Apoyo Técnico Académico de la Comisión Sectorial de Enseñanza, por el interés y el apoyo constante brindado a lo largo de este proceso. Por las conversaciones técnicas, las metodológicas y las otras, las que dan cariño y estimulan a seguir. Gracias.

A mi hija Sabina y a mi hijo Luca, porque fueron los principales damnificados en este largo proceso de investigación que implicó robar horas/madre que por derecho les pertenecían. Su buen humor, sus bromas y amor fueron el más grande motivador que me permitió emprender y concluir esta empresa. También al compañero de mi vida, mi esposo Flavio, que siempre está para sostenerme y ayudarme en todas mis iniciativas. Gracias.

A mi mamá, Amanda, por el amor, y porque con su compromiso con su profesión docente me enseñó una ética que atraviesa mis reflexiones y mis prácticas en educación. Y a mi papá José María, por lo que hay de él en mí. Gracias.



Maestría en Enseñanza Universitaria

Comisión Sectorial de Enseñanza
Área Social y Artística
Consejo de Formación en Educación



UNIVERSIDAD
DE LA REPÚBLICA
URUGUAY



comisión sectorial
de enseñanza



Facultad
de Humanidades
y Ciencias de la Educación



Consejo de
Formación en
Educación

Resumen

En esta investigación se estudian las tendencias y concepciones sobre la descentralización territorial de la Universidad de la República presentes en el discurso de los actores institucionales integrantes de su máximo órgano de gobierno, el Consejo Directivo Central, durante el período que se ubica entre los años 2002 al 2010.

En la Introducción se presenta el problema de la inequidad en el acceso a la Educación Superior existente en Uruguay en función del origen geográfico, ubicando a la Universidad de la República como la gran protagonista en la formulación de políticas para la generalización del acceso a la Educación Superior y en particular, en el diseño de políticas de descentralización universitaria.

En el Cap. 1 se presenta la Metodología acuñada para el estudio de los procesos de gestación de estas políticas de descentralización, desarrollada en base al análisis de contenido de las Actas de Sesión de su principal órgano de conducción política y académica.

El Cap. 2 expone el Análisis desarrollado en base a la elaboración metodológica, el cual derivó en la concepción de cuatro categorías: 1. Componentes institucionales constitutivos de un Sistema Nacional Terciario y Universitario; 2. Concepciones sobre el acceso a la Educación Superior; 3. Aspectos de gestión en la nueva estructura institucional y 4. Aspectos académicos en la nueva estructura institucional. La amplitud y diversidad de las expresiones orales presentes en las Actas de Sesión nos ha llevado a un trabajo de largo aliento. La ilustración detallada da muestra de las diferentes categorías y se opta por una descripción integrada de los hallazgos, que habilita una visión global del análisis realizado.

En el Cap. 3 se presenta la Discusión de los hallazgos y un cierre interpretativo de los mismos. Habiendo dado cuenta de una evolución en el tema de descentralización territorial, se observan tendencias y concepciones que constituyen diferentes Modelos de Descentralización Territorial Universitaria, que se presentan como variaciones dentro de un continuum.

El proceso desarrollado y los productos alcanzados ofrecen un aporte original para el estudio de las transformaciones en el escenario de la Educación Superior pública en el Uruguay, sus vinculaciones con el desarrollo productivo y social del país y sus implicancias en el impulso a la generalización del Acceso a la Educación Superior para la Inclusión Educativa.

Palabras Clave: Transformación Universitaria, Acceso a la Educación Superior, Inclusión Educativa, Descentralización Territorial.



Abstract

This research examines the trends and conceptions of territorial decentralization of the University of the Republic in the discourse of institutional actors, members of the highest governance body, the Central Board, during the period 2002 at 2010.

The Introduction presents the problem of inequality in Access to Higher Education in Uruguay in relation to geographic origin, placing the University of the Republic as the main protagonist in the formulation of policies for wide access to Higher Education and in particular, in the design of university decentralization policies.

Chapter 1 presents the methodology of the study of the gestation process of decentralization policies, developed on content analysis of meetings of the main political and academic body.

Chapter 2 presents the analysis based on the methodological development, which resulted in the conception of four categories: 1. Institutional components of a National Tertiary and University System, 2. Conceptions about access to Higher Education, 3. Management issues in the new institutional structure and 4. Academic aspects in the new institutional structure. The diversity of oral expressions present in the Proceedings of Sessions has resulted in a long work. The detailed illustration shows the different categories and we opt for an integrated description of the findings, which enables an overview of the analysis.

Chapter 3 presents a discussion of the findings and an interpretive closure of them. Having noticed an evolution in the field of territorial decentralization, there are trends and ideas that are different models of Territorial University Decentralization, presented as variations within a continuum.

The process developed and the products made offer an original contribution to the study of changes in the context of public Higher Education in Uruguay, its linkages with the productive and social development of the country and its implications in promoting widespread access to Higher Education for Inclusive Education.

Keywords: University Transformation, Access to Higher Education, Inclusive Education, Territorial Decentralization.



Tabla de cuadros e ilustraciones

Capítulo 1.

Cuadro 1: Resultados de búsquedas aplicadas sobre el SGR.....	29
Cuadro 2: Resumen de la Etapa de Exploración 1.....	30
Cuadro 3: Palabras clave identificadas en la entrevista exploratoria a Informante 1.....	33
Cuadro 4: Resumen de la Etapa de Exploración 2.....	34
Cuadro 5: Resultados de la recuperación de documentos dentro de la BD compuesta por las Actas de Sesiones del CDC.....	35
Cuadro 6: Resultados de la recuperación de documentos dentro de la BD compuesta por las Actas de Sesiones del CDC a partir de la utilización del índice de relevancia.....	36
Cuadro 7: Proceso de selección de documentos para la muestra.....	38

Capítulo 2.

Cuadro 1: Cantidad de Actas seleccionadas por grupo de términos y cantidad de segmentos codificados	43
Cuadro 2: Núcleos Temáticos.....	45
Cuadro 3: Ejemplo de proceso de construcción de categorías.	52
Cuadro 4: Categorías construidas y propiedades y dimensiones que las describen.....	55

Capítulo 3.

Fig. 1: Modelo 1 Universidad Centralista.....	202
Fig. 2: Modelo 2: Universidad Descentralizada.....	203
Fig. 3: Modelo 3: Universidad Integrada al Sistema Nacional de Educación.....	204

Tabla de Contenido

Agradecimientos.....	5
Resumen.....	6
Abstract.....	7
Tabla de cuadros e ilustraciones.....	8
I) Introducción.....	11
II) Desarrollo.....	19
Capítulo 1. Metodología	20
1. Introducción.....	20
2. Materiales.....	23
3. Métodos.....	25
3.1 Construcción del corpus.....	25
a) Exploración.....	25
b. Selección de la muestra.....	33
Capítulo 2. Análisis.....	39
1. Introducción.....	39
2. Descripción del Análisis.....	40
3. Caracterización de los Núcleos Temáticos.....	44
4. Construcción de las Categorías.....	50
5. Definición de las Categorías.....	52
6. Ilustración de las Categorías	55
6.1. Categoría 1: Componentes institucionales constitutivos de un Sistema Terciario y Universitario.....	55
a) Propiedad: Concepciones sobre la integración.....	55
a.1) Dimensión: Tensión entre localismo y centralismo.....	55
a.2) Dimensión: Generación de ámbitos universitarios nacionales.....	58
a.3) Dimensión: Vinculación con políticas nacionales.....	65
a. 4) Dimensión: Contribución al Desarrollo.....	70
b) Propiedad: Concepciones sobre la generalización de la enseñanza terciaria en el interior.....	85
b. 1) Dimensión: Una sola Universidad pública.....	85
b. 2) Dimensión: Estructura en Red.....	87
b. 3) Dimensión: Red de instituciones.....	88
b. 4) Dimensión: Articulación con el Sistema Nacional de Educación..	98
b. 5) Dimensión: Vinculación con los procesos de privatización y diversificación universitaria.....	102
c) Propiedad: Concepciones sobre el desarrollo universitario en el territorio.....	103
c. 1) Dimensión: Participación de los actores locales.....	103
c. 2) Dimensión: Formación de recursos humanos locales.....	108
c. 3)Dimensión: Las denominaciones de la descentralización	110
6.2. Categoría 2: Concepciones de acceso a la Educación Superior.....	115
a) Propiedad: Inclusión Educativa.....	115
a. 1) Dimensión: Acceso a la Enseñanza Terciaria y Universitaria.....	115
a. 2) Dimensión: Equidad geográfica y social.....	120

6.3. Categoría 3: Aspectos de gestión en la nueva estructura organizacional	124
a) Propiedad: Transformación de las estructuras universitarias	124
a. 1) Dimensión: Consolidación crítica de los servicios existentes	124
a. 2) Dimensión: Fortalecimiento institucional de las sedes universitarias	128
a. 3) Dimensión: Nuevos programas de desarrollo universitario	136
b) Propiedad: Nuevas formas organizativas	142
b. 1) Dimensión: Planificación de las acciones	142
b. 2) Dimensión: Coordinación interna	155
b. 3) Dimensión: Desconcentración Administrativa	161
b. 4) Dimensión: Participación de los servicios y sedes	164
b. 5) Dimensión: Visión prospectiva de la descentralización	166
6.4. Categoría 4: Aspectos Académicos en la nueva Estructura Organizacional	170
a) Propiedad: Desarrollo académico	170
b) Propiedad: Transformación universitaria	174
b. 1) Dimensión: Transformación de la estructura académica	174
b. 2) Dimensión: Temas de reforma universitaria	177
c) Propiedad: Cultura institucional	181
c. 1) Impactos en la cultura institucional	181
c. 2) Dimensión: Calificaciones y asociaciones	184
Capítulo 3. Discusión	195
1. Introducción	195
2. Retomando las preguntas de investigación	197
3. Modelos de Descentralización Territorial Universitaria	198
4. Descripción de los Modelos de Descentralización Territorial	204
a. Modelo 1: Universidad Centralista	204
b. Modelo 2: Universidad Descentralizada	207
c. Modelo 3: Universidad integrada al Sistema Nacional de Educación	210
5. Reflexiones finales	216
III) Bibliografía	221
IV) Material Complementario	226

I) Introducción

La presente investigación se centra en el estudio del acceso a la Educación Superior en Uruguay, y en particular, hace foco en el análisis del diseño de las políticas de descentralización territorial desarrolladas por la Universidad de la República como respuestas a este problema.

Se ubica en el marco de las transformaciones que ha vivido en la última década el escenario de la Educación Superior en el Uruguay. Este escenario presenta características distintivas en relación al contexto regional e internacional. En primer lugar presenta la peculiaridad de la existencia de una única universidad pública - la Universidad de la República¹ (en adelante UdelaR) - que ha detentado durante 150 años el "carácter monopólico" de los estudios universitarios y terciarios, a excepción de la formación de maestros y profesores (Pebé, P.; Collazo, M., 2004).

De matriz republicana y laica, a diferencia de la mayoría de las universidades fundacionales de América Latina, la UdelaR posee aún en la actualidad rasgos característicos de la reforma de Córdoba: autonomía, cogobierno, gratuidad y libre acceso. Acorde Acorde con (Daniel, John S., 1998) puede ser catalogada como una macrouniversidad²: detenta el 90% de la matrícula total, incluye todos los niveles de formación universitaria y desarrolla de modo casi exclusivo la investigación nacional.

Existen universidades privadas desde la creación de la Universidad Católica del

- 1 La Universidad de la República (UdelaR) es la principal institución de educación superior y de investigación del Uruguay. En colaboración con una amplia gama de actores institucionales y sociales, realiza también múltiples actividades orientadas al uso socialmente valioso del conocimiento y a la difusión de la cultura. Es una institución pública, autónoma y cogobernada por sus docentes, estudiantes y egresados. (Fuente: Sitio de la UDELAR ("Portal de la UdelaR | Portada," n.d.))
- 2 Para ser definida como macrouniversidad una universidad debe: ser la (las) institución(es) más representativa(s) de su país por la demanda social que atiende(n); abarcar el conjunto de las áreas del conocimiento de la ciencia y tecnología, las ciencias sociales y las humanidades, las artes, la cultura y la historia; así como estar a la vanguardia de las mismas; desarrollar sus tareas de investigación y posgrado en la mayor parte de la actividad científica nacional y regional; concentrar el porcentaje más significativo de los presupuestos nacionales del sistema de educación superior, y tener bajo su resguardo la protección y el desarrollo de un importante patrimonio histórico y cultural. (Didriksson, 2002)



Uruguay Dámaso Antonio Larrañaga (en adelante UCU), en 1984, en el marco de la intervención militar a la universidad estatal, a través de la creación del Decreto Ley 15661, 1984 (Pebé, P.; Collazo, M., 2004) y fue la única universidad privada reconocida oficialmente hasta el año 1996. Este proceso entronca con la generalización de las políticas privatizadoras y de ajuste del Estado, propios de las tendencias de la Educación Superior de esa década en la región. Así comienza el desarrollo de la Educación Superior Privada, no articulado ni organizada como sistema. La Educación Superior Privada carece en Uruguay de financiamiento estatal directo, y está integrado por 11 instituciones³ que alojan alrededor del 12% de la matriculación (Área de Investigación y Estadística de la Dirección de Educación., 2009), centradas fundamentalmente en la función de enseñanza, no obstante hay registros de investigadores en Sistema Nacional de Investigadores provenientes de las instituciones más importantes del subsistema privado.⁴

Estas características del escenario de la Educación Superior en Uruguay ubica a la UdelaR como la gran protagonista en la formulación de políticas para la generalización del acceso a la Educación Superior, por ser a la que le han sido encomendados el tener a su cargo la enseñanza pública superior, según la (Poder Legislativo, 1958) la institución que recibe a la más amplia mayoría de la población universitaria del país.

La Educación Superior es un Derecho Humano, tal como se expresa La Declaración de la Conferencia Regional de Educación Superior en América Latina y el Caribe - CRES 2008 (IESALC, 2008), donde se sostiene que *“La Educación Superior es un derecho humano y un bien público social. Los Estados tienen el deber fundamental de garantizar este derecho (...) velando por que ella sea pertinente y de calidad”*. La Educación como Derecho Humano genera responsabilidad a los estados de asegurar el acceso generalizado a la misma a través del diseño de políticas que garanticen equidad. En ese sentido, es importante destacar que *“equidad no es lo mismo que igualdad (...)”*.

3 UNIVERSIDADES (Universidad Católica, Universidad ORT, Universidad de Montevideo, Universidad de la Empresa). INSTIT. UNIVERSITARIOS PRIVADOS (Autónomo del Sur, Asociación Cristiana de Jóvenes, CLAEH, Crandon, BIOS, Mariano Soler, Instituto Universitario CEDIIAP). (Área de Investigación y Estadística de la Dirección de Educación., 2009)

4 Agencia Nacional de Investigación e Innovación (“ANII,” n.d.)

La asimilación entre ambos conceptos ha traído como consecuencia tratamientos homogéneos para todos que han profundizado las desigualdades. La equidad comprende los principios de igualdad y diferenciación” ...“ (...) la equidad es un principio ordenador de diversidades en torno a una igualdad fundamental” (Blanco, Rosa; Astorga, Alfredo; Guadalupe, Cesar; Hevia, Ricardo; Nieto, Margarita; Robalino, Magaly; Rojas, Alfredo, 2007)

El acceso a la Educación Superior en el Uruguay se ha visto incrementado en las últimas décadas. Entre los censos estudiantiles de 1999 y 2007 se observa un incremento de la población estudiantil de un 23%, lo que supone una tasa de crecimiento promedio anual de 2.6%, según datos del último Censo de Estudiantes Universitarios de UdelaR⁵, que relevaba una población de 81.774 estudiantes. Sin embargo, si tomamos como referencia el número de estudiantes en la cohorte de edad internacionalmente considerada como universitaria (20 a 24 años) según datos del INE⁶ para ese mismo año (2007), que ascienden a 251.509; y a su vez observamos el número de estudiantes en el mismo rango de edad en la UdelaR, 33.267, la población que accede a la UdelaR corresponde al 13,2% de la población general de esa edad. Este porcentaje da cuenta de los retos a los que se enfrenta la UdelaR para profundizar el acceso a la Educación Superior, cumpliendo con la misión que le ha sido encomendada.

Uno de los factores más relevantes vinculados a la equidad en el acceso a la Educación Superior en Uruguay es el origen geográfico de los estudiantes. Si bien en los datos recabados en el VI Censo de Estudiantes Universitarios Universidad de la República, realizado en 2007 (Ramirez, R., 2007) se observa una tendencia al incremento de la población universitaria proveniente del interior del país, como se aprecia “*si se consideran los datos del Censo de 1999 se observa que la participación de los estudiantes nacidos en Montevideo verifica un leve descenso y [...] los nacidos en el interior [...] aumentan*”, no obstante, la relación entre estudiantes nacidos en Montevideo y los nacidos en el interior es de dos a uno en favor de los estudiantes

5 Censo de Estudiantes Universitarios de Universidad de la República, donde se relevan las principales características de los estudiantes de la Universidad de la República en 2007.(Ramirez, R., 2007)

6 Instituto Nacional de Estadística (“INE Uruguay,” n.d.)

montevideanos, según datos relevados en el censo mencionado.

Estos datos indican que el 60,6% de los estudiantes de la UdelaR nació en Montevideo mientras que el 36,1% nació en el Interior del país⁷. Si se toma la perspectiva del lugar de residencia, el 69% de los estudiantes originarios del interior residen y estudian en Montevideo, diferenciación que se observa también en la distribución por residencia de los estudiantes, según la cual el 79,7% de los estudiantes reside en Montevideo y el 19,8% en el Interior, según datos del mismo Censo.

Este 19,8% de estudiantes que residen en el Interior puede estar vinculado a la retención de estudiantes en el Interior del país, consecuencia de las iniciativas de descentralización universitaria que ha desarrollado la UdelaR hasta la fecha, o asimismo corresponder a estudiantes que viajan cotidianamente a la capital para desarrollar sus estudios. En el caso de algunos grupos de población particulares, como es el de los nacidos en el medio rural o pueblos de nuestro país, solo alcanzan un 1% de la población de estudiantes en la UdelaR, situación respecto a la cual es posible hablar de exclusión en el acceso a la Educación Superior.

Esta diferenciación vinculada a la procedencia geográfica y al lugar de residencia, fruto de la ubicación centralizada y capitalina de la UdelaR, presenta múltiples impactos en las trayectorias estudiantiles. Aquellos estudiantes del interior que se matriculan en la UdelaR, trasladando su residencia a la capital, deben enfrentar situaciones vitales de profundos cambios, asociados al desarraigo de su comunidad de pertenencia, al choque cultural que le provoca vivir en la capital del país, así como a la distancia de su familia y sus pares.

Si bien el término *acceso* suele asociarse a la matriculación, el acceso a la Educación Superior no solo incluye el momento en el cual el estudiante se matricula en la universidad. Como afirma Dias Sobrino ((Didriksson, Axel; Gazzola, Ana Lúcia, ed. &

7 Similar relación se encuentra si se toma como referencia el lugar de cursada de la Enseñanza Media. El 51,1% de los estudiantes de la Universidad cursaron enseñanza media en Montevideo, el 43,5% en el Interior, el 4,2% en la Región Metropolitana, según el Censo 2007.

Didriksson, Axel, ed., 2008) “ [...] el acceso a la educación superior no debe ser considerado solamente como el “momento de entrada” del estudiante a la IES, sino como un proceso que se inicia en los niveles primarios y medios de educación, se extiende con la llegada a la institución docente y se enlaza con la permanencia en el programa de estudios. Por tanto, las políticas públicas deben tomar en consideración que, en relación a los estudiantes de educación superior, no se trata solamente de acceder, sino de mantenerse estudiando, graduarse y lograr empleos adecuados y coherentes con su formación; esto va a permitir a las personas ser ciudadanos más responsables, tener las oportunidades para disfrutar de una vida plena y poder ejercer la totalidad de sus derechos sociales”.

Por tanto, estas diferencias que tienen origen en el lugar de nacimiento impactan en las posibilidades de los estudiantes de mantenerse vinculados a la Universidad. Estas posibilidades se ven potencialmente disminuidas para los estudiantes del interior, que corren con desventaja frente a los montevideanos, en tanto que suman a los cambios propios del ingreso a la vida universitaria, el hecho de tener que convivir con personas extrañas y lejos de sus familias, en pensiones estudiantiles y otros alojamientos similares de muy diversa calidad.

Según datos del Censo realizado en 2007 (*op.cit.*), el 17% de los estudiantes de la Universidad de la República vive en hogares colectivos o no nucleares; y en hogares colectivos se encuentra mayor proporción de estudiantes nacidos en el Interior que de nacidos en Montevideo (más del 31% los estudiantes que nacieron en el interior vivían al momento del censo 2007 en hogares colectivos o no nucleares, frente a un 16.6% de los que nacieron en el exterior y un 8.1% de los nacidos en Montevideo). Los estudiantes que nacieron en Montevideo, vivían en mayor proporción en sus hogares de origen, (donde sus padres constituyen el núcleo del hogar).⁸

La Udelar reconoce esta problemática y busca dar respuesta a través del diseño de

⁸ Los riesgos de desvinculación aumentan si se considera que el nivel de ingreso medio de los hogares del interior del país (\$U 26.963) (Instituto Nacional de Estadísticas, 2011) es considerablemente menor al de los hogares de Montevideo (\$U 37.530)1.

políticas educativas orientadas a la descentralización de las funciones universitarias, como se observa en su último Plan Estratégico de Desarrollo de la Universidad de la República (PLEDUR) (Rectorado, 2005) que recoge algunos datos que resaltan las condiciones de inequidad vinculadas a la procedencia geográfica de los estudiantes y esboza como motivos de esta situación *“la diferente accesibilidad y calidad de la oferta de enseñanza media entre el interior y la zona metropolitana, o los mayores costos de mantenimiento que significa para la familia del joven cuando debe emigrar a la capital para estudiar. Por otro lado, la emigración del hogar y la radicación en una ciudad que no se conoce coincide con el pasaje de la enseñanza tutelada (secundaria) a una enseñanza menos tutelada (universitaria), fenómeno que explica la mayor tasa de fracasos registrada en éstos jóvenes en comparación con sus pares provenientes del área metropolitana”*. (p. 27)

En este mismo documento, se enfatizan como objetivos estratégicos la necesidad de *“Responder a la demanda creciente en educación superior, profundizando el proceso de Reforma Universitaria y promoviendo la equidad social y geográfica”*, así como también *“Impulsar el desarrollo de la Universidad de la República en todo el país, como forma de promover la equidad geográfica y social”*. (Rectorado, *op.cit.*)

Un importante reto que combina los fines institucionales con las características de su población estudiantil demanda a la UdelaR acciones que logren dar respuestas a los desafíos de equidad social y geográfica en el acceso a la Educación Superior de los jóvenes de nuestro país, mediante el diseño de políticas educativas de atención específica a la problemática presentada. Es precisamente en este punto que hemos centrado nuestro estudio, proponiéndonos explorar las políticas de descentralización universitaria desarrolladas en la UdelaR en los últimos años.

El abordaje escogido implicó recuperar, a partir del análisis del discurso emitido en el contexto público de las sesiones del Consejo Directivo Central (CDC)⁹, máximo órgano

9 El denominado "Consejo Directivo Central" (CDC) por la Ley Orgánica de 1958 (Poder Legislativo, 1958), fue consagrado por la Constitución como órgano “rector” de la Universidad. El mismo se integra por designación que en sesión especialmente convocada, realizan los órganos que componen

de gobierno universitario, las principales tensiones, tendencias y movimientos propios de las políticas de la descentralización universitaria y su evolución en el período comprendido entre los años 2002 al 2010.

Nuestro trabajo toma como base del estudio a la discursividad generada por los actores en el marco de los procesos de gestación de las políticas ocurridos en el órgano de gobierno central de la Universidad.

Con este particular encuadre se realizaron una serie de procesos exploratorios en los que se fueron ajustando las principales preguntas de investigación:

- ¿Cómo han evolucionado a lo largo del proceso las posiciones y tendencias de los diferentes actores institucionales, integrantes del cogobierno central, en relación a la descentralización universitaria?
- ¿Cuáles son las conceptualizaciones sobre la descentralización universitaria que es posible identificar en el discurso de los actores políticos?
- ¿Cómo describen los actores las transformaciones que se operan al interior de la Udelar? (aspectos académicos, organizativos y operativos) como consecuencia de la descentralización universitaria?
- ¿Cómo relacionan el tema de la descentralización con los problemas del acceso a la Educación Superior en Uruguay?
- ¿Cómo aparecen vinculados los procesos de descentralización con los modelos de desarrollo e innovación del país?

En esta investigación se estudian las tendencias y concepciones sobre la

la Universidad.

El CDC está integrado por el Rector, un delegado designado por cada Consejo de Facultad, Instituto o Servicio asimilado a Facultad, y nueve miembros designados por la Asamblea General del Claustro, representando a los órdenes de graduados, docentes y estudiantes.

Según la Ley Orgánica, el Consejo Directivo Central junto al Rector y la Asamblea General del Claustro, tienen competencia en los asuntos generales de la Universidad y en los especiales de cada Facultad, Instituto o Servicio. (“Portal de la Udelar | Portada,” n.d.)

descentralización territorial de la Universidad de la República presentes en el discurso de los actores institucionales integrantes de su máximo órgano de gobierno, el Consejo Directivo Central, durante el período que se ubica entre los años 2002 al 2010.

En el Cap. 1 se presenta la Metodología acuñada para el estudio de los procesos de gestación de estas políticas de descentralización, desarrollada en base al análisis de contenido de las Actas de Sesión de su principal órgano de conducción política y académica.

El Cap. 2 expone el Análisis desarrollado en base a la elaboración metodológica, el cual derivó en la concepción de cuatro categorías. La amplitud y diversidad de las expresiones orales presentes en las Actas de Sesión nos ha llevado a un trabajo de largo aliento. La ilustración detallada que se presenta da muestra de las diferentes categorías y se opta por una descripción integrada de los hallazgos, que habilita una visión global del análisis realizado.

En el Cap. 3 se presenta la Discusión de los hallazgos y un cierre interpretativo de los mismos. Habiendo dado cuenta de una evolución en el tema de descentralización territorial, se observan tendencias y concepciones que constituyen diferentes Modelos de Descentralización Territorial Universitaria, que se presentan como variaciones dentro de un continuum.

II) Desarrollo



Capítulo 1. Metodología

1. Introducción

El abordaje cualitativo del problema de investigación se vio caracterizado como tal desde una primera instancia, en la selección de las fuentes documentales, constituídas por:

- a) Actas de Sesiones del Consejo Directivo Central (CDC) de la UdelaR correspondientes al período comprendido entre los años 2002 al 2010 .
- b) Documentos disponibles en el sitio web de la Comisión Coordinadora del Interior¹⁰.
- c) Resoluciones del Consejo Directivo Central de la UdelaR, correspondientes al período comprendido entre el 2002 y el 2010.

Desde la perspectiva escogida, buscando permearse de los contenidos desde la terminología de los actores políticos, se inició un trabajo intenso y prolongado con las fuentes documentales.

10 La Comisión Coordinadora del Interior (CCI) fue creada por el Consejo Directivo Central en diciembre de 2004, como Comisión Gestora de Descentralización comenzó a operar en febrero 2005. Su creación fue impulsada por el Orden Estudiantil de a UdelaR como resultado del Encuentro sobre Descentralización Universitaria llevado a cabo en Paysandú en Diciembre de 2004. El 17 de julio de 2007, el Consejo Directivo Central (CDC), mediante la Resolución N°12 acordó reconvertir a la Comisión Gestora de Descentralización en Comisión Coordinadora del Trabajo de la Universidad de la República en el Interior (denominación abreviada: Comisión Coordinadora del Interior, CCI). Al mismo tiempo, resolvió establecer dos órganos: un plenario, conformado por el presidente de CCI y delegados de los Ordenes Universitarios, de las Áreas Académicas, de las Sedes Universitarias del Interior y de los Funcionarios no Docentes; y una mesa ejecutiva integrada por el presidente, un delegado de cada orden y un delegado por las sedes universitarias del interior; con un delegado alterno de los funcionarios no docentes. El plenario se reúne una vez por mes y asesora al CDC en materia de orientaciones y lineamientos de política universitaria para el interior y la mesa ejecutiva se reúne en forma quincenal para resolver los temas operativos y de gestión. Su presidente actual, el Dr. Gregory Randall es designado por el CDC a propuesta del Rector. Cuenta con una Unidad de Apoyo Académico (UNAPAC) integrada por cuatro docentes radicados en Montevideo, uno en el Centro Universitario de Paysandú y uno en el Centro Universitario de Rivera. Asimismo tiene una Unidad de Apoyo Administrativo (UNAPAD) en Montevideo conformada por ocho funcionarios. (“COMISION COORDINADORA DEL INTERIOR | www.cci.edu.uy,” n.d.)

Este acercamiento, desde el punto de vista metodológico, es diferente a acceder a los datos contenidos en los documentos. Implica la construcción de una mirada integral del problema investigado que toma como punto de partida las palabras con las cuales las lógicas, concepciones y prácticas son nombradas por los actores, constituyéndose en analizadores *ad hoc*, o desde adentro de la situación analizada. Tal como plantean Miles y Huberman (Miles y Huberman, 1999) se intenta capturar los datos sobre las percepciones de los actores "*desde adentro*", a través de un proceso de atención profunda, de empatía y comprensión, suspendiendo ideas preconcebidas sobre los temas en discusión. Los datos, desde esta perspectiva, están constituidos por palabras, y en el caso particular de esta investigación, por lenguaje en forma de discurso público.

Teun A. van Dijk (Van Dijk, 2005) define al discurso como "[...] una unidad observacional, es decir, la unidad que interpretamos al ver o escuchar una emisión". Identifica que hay "[...] una diferencia entre un discurso como tipo y una emisión discursiva como ocurrencia. Sólo esta última es un "evento" empírico inmediato en un contexto particular y único." En esta investigación identificaremos el concepto de discurso aludiendo a esta última noción.

Desde esta perspectiva es fundamental su articulación con el contexto y la situación social en la que se encuadra el discurso. Así, "*Junto con la verdadera estructura del discurso, es decisivo el análisis de la situación social. [...] debe recordarse que un oyente debe tener una representación cognoscitiva parcial del tipo de contexto, del marco social utilizado [...], la categoría de los participantes (en el habla), las diversas reglas o convenciones del contexto y del marco, finalmente, el momentáneo estado de interacción con el hablante.*". El "*contexto social será entendido como una abstracción de la situación social real en la que la gente habla. Contiene todas las propiedades socialmente pertinentes de la interacción. El contexto social (de la comunicación verbal) sólo incluye aquellas propiedades sociales de la interacción que sean pertinentes a la producción y la interpretación, el funcionamiento y los efectos, etc., del discurso o la conversación*".

Es importante diferenciar entre situación social y contexto dado que *“A diferencia de la situación social, el contexto no es algo `externo' o visible, o `fuera de los participantes, sino algo que construyen los participantes como representación mental” (Van Dijk, 2001) “Entender los contextos como representaciones mentales explica muchos aspectos del discurso y de la comunicación, como la percepción personal y variable de la situación por cada uno de los participantes, los conflictos sobre la interpretación de la situación, la noción fundamental de relevancia, y los procesos mentales de la producción y de la comprensión del discurso.”*

En relación a la caracterización del discurso público es útil acudir a la tipologías de contextos desarrollada por van Dijk (op.cit.) . Al respecto plantea que *“Los tipos de contexto pueden ser clasificados como públicos o privados, formales o informales, institucionales o no institucionales, cerrados o abiertos, etc. Cada marco también especifica qué participantes (o miembros sociales) se involucran típicamente en el marco, y los “papeles” que desempeñan estos participantes. [...] Finalmente, cada marco tiene un conjunto de convenciones, es decir, de diferentes reglas, normas y estrategias, que por lo general siguen participantes de las distintas categorías. Estas convenciones definen las clases de posibles (inter)acciones entre los participantes. [...] Las categorías fundamentales de la acción y sus estrategias, que pueden ser contextualmente variables, están encaminadas hacia las necesidades y funciones básicas sociales de los participantes, tales como la autodefinición, la protección, el amor, la identificación de otros, la adquisición de estatus o de respeto, etc.”*

La lectura atenta de las fuentes documentales permitió por un lado aislar ciertos temas y expresiones que daban cuenta de la terminología y los modos de nombrar la temática de la descentralización universitaria por parte de los actores políticos involucrados, su evolución y dinámicas. Ese proceso condujo, en paralelo, a la construcción de un muestreo teórico, partiendo de la selección de los contenidos más relevantes para la comprensión del problema de investigación desde la perspectiva escogida, permitiendo la construcción paulatina de un corpus de datos.

En las siguientes secciones se presentan los pasos metodológicos realizados, describiendo los Materiales y Métodos de investigación empleados para su abordaje así como las características generales de la construcción del corpus¹¹.

2. Materiales

Características de las fuentes documentales:

- a) Actas de Sesiones del Consejo Directivo Central (CDC) de la UdelaR (versión taquigráfica), correspondientes al período comprendido entre los años 2002 al 2010 (17/09/2002 al 06/07/2010, que suman un total de 308 documentos, proporcionadas por la División Secretaría General, disponibles en soporte digital ¹².

Un acta es la transcripción literal de las intervenciones orales de los Consejeros Delegados al CDC. Son documentos oficiales y públicos, elaborados por la División Secretaría General a partir de la combinación de la versión taquigráfica y la versión grabada de las Sesiones del CDC posteriormente aprobado por los Consejeros.

La estructura general de las actas incluye dos secciones:

1. Referencias (nombre del cuerpo, tipo de sesión, fecha, sumario, entre otros)
2. Cuerpo de la transcripción (asistencia, hora de comienzo y finalización, desarrollo de la sesión, entre otros)

Se incluye, a modo de ejemplo en ANEXO A, Acta de la Sesión Ordinaria del día 19 de

- 11 Conjunto lo más extenso y ordenado posible de datos o textos científicos, literarios, etc., que pueden servir de base a una investigación. ("Diccionario de la lengua española - Vigésima segunda edición," n.d.)
- 12 Nota: una vez revisadas se observa que en realidad son efectivamente 212, 96 son repetidas, o versiones para corrección, o extractos de la sesión, en la mayoría de los casos.

setiembre de 2006.

- b) Documentos disponibles en el sitio web de la Comisión Coordinadora del Interior.

Se encuentra en este rubro documentos de diverso tipo (informes, compilados de resoluciones, reportes técnicos) presentados como documentación de referencia y publicados por la Unidad de Apoyo Académico de la Comisión Coordinadora del Interior. Los mismos fueron tomados como insumo complementario. Se detalla la lista completa en ANEXO B.

- c) Resoluciones del Consejo Directivo Central de la Universidad de la República, correspondientes al período comprendido entre el 2002 y el 2010, gestionadas a través del Sistema de Gestión de Resoluciones (en adelante SGR).

Como describen De León *et al* el SGR “*Es un software de e-government que organiza y automatiza todo el proceso de las sesiones de Consejos y Comisiones Directivas de la Udelar. El mismo fue desarrollado enteramente por el equipo de informáticos de la Universidad*”. (De León, Ezzatti, y Mackiewicz, 2005)

El sistema mencionado incluye las Resoluciones aprobadas así como también los Repartidos de Resoluciones que hayan sido generados en las respectivas sesiones del Consejo Directivo Central, clasificadas por órgano y fecha, disponibles a través del Proyecto Gestión Electrónica de Expedientes EXPE+¹³

13 (“Sitio Web de Expediente Electrónico,” n.d.)

3. Métodos

3.1 Construcción del corpus

a) Exploración

Una primera fase del proceso de construcción del corpus comprendió el diseño de criterios de exploración, a partir de la identificación de palabras clave en los documentos disponibles en el sitio web de la Comisión Coordinadora del Interior¹⁴, en el entendido que éste constituye el sitio de referencia para las fuentes documentales vinculadas a las políticas de la Udelar en el interior del país.

Estos documentos fueron una pieza fundamental para una interiorización inicial a las palabras con las que se hacía referencia en la UDELAR a su desarrollo en el interior del país. Se procede a una lectura de ese material con el objetivo de detectar terminología utilizada para describir la temática, procediendo a construir una lista de palabras clave y frases que pudiesen ser utilizados como descriptores¹⁵ y analizadores¹⁶.

A partir de esta primera lista se buscó evaluar si el mismo resultaba operativo a los efectos de realizar un acercamiento exploratorio a las demás fuentes documentales. Desde el punto de vista de la construcción del corpus se observó que existía para el problema investigado una estrecha relación porque los documentos habilitaban un acercamiento al resto de las fuentes documentales.

14 (“COMISION COORDINADORA DEL INTERIOR | www.cci.edu.uy,” n.d.)

15 DESCRIPTOR. Es cada uno de los términos o expresiones escogidos de entre un conjunto de sinónimos o cuasi sinónimos para representar (en calidad de término preferido), generalmente de manera unívoca, un concepto susceptible de aparecer con cierta frecuencia en documentos a indizar, y en las consultas que se realicen. El descriptor corresponde formalmente a la etiqueta de un concepto. Suele acompañarse de una nota de alcance o, menos usualmente, de una definición en los casos en que el mero registro del término puede provocar problemas de ambigüedad en su interpretación. El descriptor es el término por el cual efectivamente se indizará (por eso se llama también término de indización), y por el cual se recuperarán los documentos referidos a su temática. (Barité, 2008)

16 Analizador es todo acontecimiento, hecho, dispositivo, susceptible de revelar las determinaciones reales de una situación, de descomponer una realidad tomada hasta entonces globalmente, ese es un analizador: “Se dará el nombre de analizador a lo que permita revelar la estructura de la institución, provocarla, forzarla a hablar.” (Lourau, 1998)82)

Esta lista de términos sería aplicada en las búsquedas sobre la base de datos de texto del SGR, buscando seleccionar dentro del volumen total aquellas Resoluciones que tuvieran relación con la temática de la descentralización.

Según Barros *et al* (S. Barros et al, 2004) el SGR es un sistema de recuperación de documentos¹⁷ que permite la consulta en línea a partir de palabras o frases que identifique el objetivo de la búsqueda o consulta de los proyectos de resolución, resoluciones postergadas, resolución aprobada, órdenes del día, repartidos, etc.. La búsqueda se realiza a través de un motor de búsqueda interno del sistema¹⁸.

Una vez seleccionadas estas palabras clave se elaboró un índice de términos de búsqueda¹⁹. El mencionado índice quedó constituido por términos tales como: regional, regional norte, regional este, centro universitario, etc. (Se puede consultar la lista completa en ANEXO C).

Una segunda fase en la construcción del corpus implicó la realización de las búsquedas en el SGR en base al índice de términos acuñados en la fase anterior. Ésto perseguía

17 Los sistemas de recuperación de documentos permiten encontrar información a partir de ciertos criterios establecidos previamente vinculando preguntas de usuarios contra bases de datos de texto (documentos). El sistema consiste, entonces, en una base de datos de texto, un algoritmo de clasificación que permite la indexación de los textos completos y una interfaz de usuario para acceder a la base de datos.

Un sistema de recuperación de documentos permite identificar los documentos más relevantes de una base de datos determinada en función de cierta consulta en base a términos de búsqueda realizada por el usuario, a la vez que ordenar los resultados de acuerdo a su relevancia, utilizando algoritmos. Los motores de búsqueda son las más clásicas aplicaciones de recuperación de documentos. Los mismos utilizan técnicas automatizadas de procesamiento estadístico del lenguaje natural.

18 Motor de búsqueda o *search engine* en inglés es un sistema que recibe un pedido de búsqueda y devuelve los resultados (resultados de búsqueda). Las búsquedas se realizan generalmente por palabras y los resultados son páginas web, documentos, gráficos, videos, etc. Un motor de búsqueda puede ser interno en el caso del buscador se encuentre dentro del sistema donde se busca; o puede ser externo, en el caso de que el buscador se realice la búsqueda fuera de su propio sistema (algunos de los buscadores externos más conocidos en internet son: Google, Yahoo, MSN Search, etc.). En el caso del SGR se trata de un buscador interno.

19 “Una palabra clave se define como una palabra importante o frase relevante para la página web o documento en cuestión. Aunque "palabras clave" y "términos de búsqueda" pueden sonar a sinónimos en muchos contextos, se diferencian las palabras clave de los términos de búsqueda para distinguir las búsquedas internas y externas. [...] En esencia, una palabra clave es una palabra que se ha buscado mediante un motor de búsqueda externo, mientras que un término de búsqueda es una palabra que se ha buscado mediante su motor de búsqueda interna”. (“Ayuda de Analytics,” n.d.)

varios objetivos:

- a) evaluar la pertinencia de la terminología de búsqueda elaborada, cuya confirmación se daría a partir de la obtención (o no) de resultados y su frecuencia;
- b) valorar el tipo de información contenida en las Resoluciones, evaluando la pertinencia de su utilización en el estudio;
- c) explorar la posibilidad de acotar el volumen de la base de textos contenida en las Actas, correlacionando Resoluciones con Actas.

Las búsquedas arrojaron los siguientes resultados:

Término de búsqueda	Textos recuperados (Resoluciones)
regional	11256
Regional Norte	8011
Regional Este	38
Centro Universitario	202
Salto	9295
Paysandú	220
Rivera	213
Tacuarembó	43
Rocha	47
Maldonado	141
sede	6544
interior	44261
descentralización	83
diversificación	42
flexibilización	30
enseñanza para estudiantes radicados en el interior	31
Total de resultados	80457

Cuadro1: Resultados de búsquedas aplicadas sobre el SGR

Como se observa en el *Cuadro 1* entre los resultados de esta primera etapa de exploración se reconoce la pertinencia del índice de términos de búsqueda elaborado en función de la recuperación de textos. En todos los casos se obtienen resultados y presentan frecuencia alta en la mayoría de los mismos.

De la lectura de las resoluciones se observa que su estructura corresponde al uso del lenguaje técnico administrativo (se puede ver en ANEXO D Ejemplo de Resolución). Este último se caracteriza por un contenido específico, estructuras rígidas, esquemas invariables establecidos de antemano, léxico organizado en base a tecnicismos, fórmulas

y frases hechas escasamente vinculados a la lengua estándar. Todo lo anterior define a este tipo de lenguaje como de baja densidad léxica. “*La densidad léxica de un texto es la relación que existe entre su extensión (número de palabras total) y el número de palabras distintas que contiene. [...] En otros términos, un texto con una alta densidad léxica posee muchas palabras distintas que se repiten pocas veces, mientras que un texto con una densidad léxica baja contiene pocas palabras que se repiten muchas veces*”.²⁰

En principio nuestra expectativa era poder relacionar Actas con Resoluciones, pero la gran cantidad de textos recuperados y las características de la estructura textual de las Resoluciones llevó a descartar su utilización para incorporarla al análisis del discurso. En consecuencia, centramos a las Actas como el material principal del corpus.

RESUMEN: Exploración. Etapa 1.
Fase 1: Identificación de palabras clave en los documentos disponibles en el sitio web de la Comisión Coordinadora del Interior / Elaboración de un índice de términos de búsqueda
Fase 2: Procesamiento de las búsquedas en base a los términos acuñados
Conclusiones: se reconoce la pertinencia de los términos de búsqueda elaborados / Textos recuperados y uso del lenguaje técnico administrativo y baja densidad léxica / Resituar la exploración en el corpus en las Actas.

Cuadro 2: Resumen de la Etapa de Exploración 1

20 El estudio de “*la densidad léxica, que fue introducida más tardíamente, con algunas diferencias en la fórmula utilizada para calcularla, como un dato que permitía conocer indirectamente la complejidad de las estructuras lingüísticas empleadas así como la carga informativa que vehicula un texto: por lo general una densidad léxica elevada supone una mayor complejidad sintáctica y una mayor carga informativa, puesto que suele ser debida a una alta frecuencia de nombres y verbos, unidades que participan en el aporte de información y que generan estructuras sintácticas complejas. En este sentido, los trabajos de Ure (1971) y Halliday (1985) inauguraron una fructífera línea de investigación al demostrar que la elevada densidad léxica es un rasgo que diferencia la escritura de la oralidad, que tiende a un léxico más repetitivo y a una menor complejidad sintáctica*”.(Instituto Cervantes, 1997)

Con el objetivo de obtener referencias al contexto, momentos, tensiones propias de los procesos analizados, se realiza una entrevista exploratoria a un actor institucional que evaluamos como informante calificado, definido por su participación indirecta en el período histórico seleccionado (2002 - 2010). Por aspectos de confidencialidad se le denominará *Informante A1*. Se le solicitó aportar sus “ojos y oídos”, su perspectiva del “contexto vivo” y percepción sobre el tema, que permitiera abordar con mayor entendimiento el análisis del discurso oral capturado en las Actas de Sesiones.

El objetivo de esta selección y posterior entrevista, que se definió como diálogo centrado en recoger la perspectiva del *Informante A1* sobre procesos, momentos de inflexión, así como rescatar posibles comparaciones sobre momentos y concepciones, en relación al tema de la presencia de la Universidad en el interior. Se buscaba obtener una historización de los procesos y evaluar junto con él los mecanismos, continuidades, la gestión y un “mirar desde sus ojos” con el fin de obtener nuevas palabras clave que permitieran un acercamiento más ajustado y contextualizado a las fuentes documentales.

A continuación se presenta la pauta de la entrevista.

Fecha de la entrevista: 13/08/10
Entrevista dialogada de carácter exploratorio.
<p>Pauta inicial:</p> <p><i>“Mi nombre es Virginia Rodés, me encuentro realizando mi tesis en el marco de la Maestría en Enseñanza Universitaria y mi tema es la descentralización universitaria. Estoy recién entrando a la identificación de momentos, actores y procesos involucrados, por lo cual tu mirada como [no se cita por aspectos de confidencialidad] vinculado al funcionamiento del CDC es muy importante para entender los climas, momentos, puntos de inflexión.</i></p> <p><i>En esta primera entrevista buscamos más que nada que nos prestes tus ojos y oídos para poder entender este proceso de la descentralización de la Universidad. Te aseguramos total confidencialidad.</i></p> <p><i>Si me permites voy a grabarla, pero esta entrevista no va a ser citada ni referenciada.</i></p>

Es una conversación, un pedido de ayuda para acercarme a las actas en su momento histórico.”

Guión:

- *¿Cuáles han sido las fechas y/o momentos que identificas como más relevantes en relación al desarrollo del proceso de descentralización de la Universidad?*
- *¿Cuáles han sido los actores institucionales que más la han impulsado?*
- *¿Que tipo de movimientos, fluctuaciones, cambios, transformaciones han habido durante este proceso? ¿Cuáles han sido los motores de estas transformaciones?*
- *Respecto a las fuentes documentales, qué orden sugieres para el análisis en función de capturar información? ¿Analizarías primero las resoluciones o trabajarías directamente con las actas?*

La entrevista tuvo una duración de una hora. Fue desgrabada y pasó a ser una pieza importante que favoreció el análisis de los documentos. Como resultado se obtuvieron elementos contextualizadores de cada época hasta ese momento ajenos a la exploración documental. Aportó también palabras y frases que apoyaran la búsqueda y complementaran las ya probadas en la primera etapa.

En el transcurso de esta entrevista se identificaron palabras claves, nombres de actores institucionales que resaltaran por su protagonismo en la temática así como también referencias sobre los documentos.

Palabras clave identificadas a partir de la entrevista
<i>Nomenclatura:</i>
Comisión Gestora de la Descentralización
Comisión Coordinadora de las Actividades de la UDELAR en el Interior
PRET Programas Regionales de Enseñanza Terciaria
Polos Tecnológicos
Casa de la Universidad
Centro Universitario
<i>Actores:</i>
Carlos Rucks
Margarita Heinzen
Humberto Tommasino
Gregory Randall
<i>"el actor relevante es el orden"</i>
Intendente de Maldonado ("socio muy importante")

Cuadro 3: Palabras clave identificadas en la entrevista exploratoria a Informante 1.

Este nuevo índice de términos se contrasta con los términos de búsqueda elaborados y probados en la primera etapa (ver *Cuadro 1*). De este trabajo surge un ajuste de los mismos, implicando re elaboración, integración o eliminación según el caso, partiendo de una serie de argumentos, cuyo resultado puede verse en el ANEXO E.

Como resultados de esta segunda etapa de la exploración obtenemos un índice de términos de búsqueda, probado y contrastado con referencias contextuales, con el cual se abordarían en la próxima etapa la totalidad de los documentos contenidos en la Base de Datos de Texto²¹ compuesta por la Actas de Sesiones del CDC.

21 Una base de datos o banco de datos (en ocasiones abreviada con la sigla BD o con la abreviatura b. d.) es un conjunto de datos pertenecientes a un mismo contexto y almacenados sistemáticamente para su posterior uso. Una base de datos de texto está compuesta por documentos de texto indexados para su consulta.

RESUMEN: Definición de criterios de exploración. Etapa 2.
Fase 1: Optimización de los términos de búsqueda elaborados en el Etapa 1 / Realización de entrevista exploratoria a un actor institucional que aportó datos de contexto correspondientes al período histórico definido .
Fase 2: Realización de un primer análisis de la entrevista, identificación de nomenclaturas y elaboración de una lista de palabras claves que sirvieran de terminología de búsqueda y complementarían las ya probadas en el Etapa 1.
Conclusiones: Obtención de un índice de términos de búsqueda, probado y contrastado con referencias contextuales

Cuadro 4: Resumen de la Etapa de Exploración 2.

b. Selección de la muestra

Al volumen total de Actas de Sesiones se opta en esta etapa por considerarlas como un Base de Datos de Texto (BDT) . La identificación y recuperación dentro de la BDT de los textos pertinentes al tema se realizaría utilizando un sistema de recuperación de documentos. Para la recuperación de los documentos más relevantes dentro de la base de datos de texto integrada por las Actas de Sesiones del CDC se selecciona el software de búsquedas *Google Desktop* en su versión para *Linux*.

*Google Desktop*²² es una aplicación de búsqueda que permite acceder fácilmente a la información almacenada en el propio equipo. Con esta aplicación es posible recuperar información disponible en archivos ubicados en el propio equipo del mismo modo que se realizan en la web, pudiendo definir la ubicación exacta seleccionando carpetas determinadas dentro del equipo ²³.

22 La información que se presenta sobre *Google Desktop* se obtiene de (“Funciones de *Google Desktop*,” n.d.)

23 *Google Desktop* indexa de forma automática prácticamente cualquier tipo de archivo y permite buscar el texto completo de éstos. Al efectuar una búsqueda con *Desktop* a partir de términos de búsqueda, se despliega una lista de resultados. Cada resultado, al igual que ocurre con la búsqueda en la web de *Google*, incluye el nombre del archivo y un breve fragmento con los términos de búsqueda resaltados. El proceso de recuperación de información es posible dado que la aplicación realiza indexación inteligente de los archivos de dentro del equipo. Esta indexación, tiene lugar una sola vez,

Se realiza un primer abordaje utilizando los términos de búsqueda. Se accede a una vista previa que permite una confirmación primaria de la pertinencia de la búsqueda.

Con este proceso de recuperación se llega a la siguiente lista inicial y resultados:

Término de búsqueda	Cantidad de Actas recuperadas
1. Descentralización	97
2. Regional	147
3. Universitario	147
4. Paysandú	63
5. Salto	73
6. Rivera	61
7. Tacuarembó	29
8. Rocha	31
9. Maldonado	40
10. Comisión Coordinadora del Interior	48
11. Randall Interior	48
Total de Actas recuperadas:	736

Cuadro 5: Resultados de la recuperación de documentos dentro de la BD compuesta por las Actas de Sesiones del CDC.

Ya instalados en el proceso de selección de los documentos que constituirían el corpus a ser analizado, se construyó un índice de relevancia *ad hoc* a partir de la elaboración de un cuadro de doble entrada (puede observarse en el ANEXO F) en donde X enumera cada documento e Y presenta cada término de búsqueda empleado. El índice estaría conformado por el número de términos de búsqueda presentes en cada documento, estableciendo una agrupación de los documentos del siguiente modo: los que incluyen 9

manejando actualizaciones permanentes. (“Funciones de Google Desktop,” n.d.)

términos, los que incluyen 8 términos, 7, 6 y así sucesivamente. La hipótesis subyacente a esta elaboración supone que aquellos documentos que poseen mayor cantidad de términos de búsqueda en sus textos son aquellos de mayor relevancia dentro de la base de datos en relación al tema de estudio.

Este índice de relevancia es el que estructura la selección final de documentos para el análisis de discurso.

A los efectos de elaborar el muestreo teórico se realiza para esta investigación un índice de relevancia ad hoc que considera como más relevantes aquellas actas que contienen entre nueve y seis términos de búsqueda. Se opta por tomar aquellos documentos que contienen seis o más términos de búsqueda. Esto da lugar a la selección de un total de 28 actas para ser analizadas en profundidad.

Cantidad de términos de búsqueda que contiene el documento:	Número de documentos	Porcentaje
Seis o más	28	13,2%
Menos de seis	184	86,8%
Total	212	100,0%

Cuadro 6: Resultados de la recuperación de documentos dentro de la BD compuesta por las Actas de Sesiones del CDC a partir de la utilización del índice de relevancia.

De modo de descartar posibles falsos positivos o falsos negativos se aplica sobre el N total de documentos de la Base de Datos una métrica que permite evaluar con exactitud un algoritmo de recuperación, denominada *Precision and recall*²⁴. En términos simples,

24 Es una métrica simple que calcula la proporción de casos que se devuelven como el resultado correcto. El análisis se produce realizando en primer lugar una clasificación manual de todos los documentos que integran la base de datos organizándolos en dos subgrupos: "SI" que incluye aquellos documentos que se consideran "relevantes" a los efectos del estudio; y "NO" en el que se incluyen los documentos "no relevantes". *Recall* se calcula como la proporción de casos correctamente recuperados de modo automático entre todas los posibles que en realidad pertenecen al

una buena recuperación significa que no se ha perdido nada relevante, y que todos los textos recuperados eran relevantes a los efectos del estudio.

Primeramente se realiza un procedimiento de recuperación manual de los documentos en relación a su relevancia para el tema de estudio. Para realizar esta recuperación manual de los documentos se ubican los temas tratados en cada sesión a través de la lectura del Sumario que se encuentra en cada Acta, buscando identificar los puntos relacionados con nuestro tema de estudio en el total de Actas. En caso de dudas sobre la relevancia de del tema se profundiza con la lectura del contenido del Acta en cuestión, evitando así que algún documento sea incluido o excluido erróneamente.

El resultado del análisis (que puede verse en el ANEXO G) arroja un resultado de 3 falsos positivos (10,7%), que fueron consideradas como no relevantes para el proceso de recuperación manual. De ellas 2 pertenecen cronológicamente a un período anterior al investigado, por lo cual no deben integrar la BD depurada. De esto resulta que solo existe un caso de Falso Positivo, lo que corresponde a un 0,5 % de error de recuperación automática.

A su vez en el lado opuesto de la clasificación nos encontramos con que de las 25 actas que la recuperación automática encontró que no contenían ninguno de los once términos de búsqueda, 6 de ellas (24,0%) fueron consideradas relevantes en la recuperación manual, y éstas constituyen Falsos Negativos.

subconjunto relevante, mientras que *Precision* es la fracción de casos correcta entre los que el algoritmo considera que pertenecen al subgrupo correspondiente.



RESUMEN: Selección de la muestra
Fase 1: Indexación de las Actas como Base de Datos de Texto
Fase 2: Recuperación de documentos
Fase 3: Construcción de un índice de relevancia <i>ad hoc</i>
Fase 2: Aplicación de análisis P&R
Conclusiones: Selección final de documentos para la muestra

Cuadro 7: Proceso de selección de documentos para la muestra.

Se ha descrito una metodología para el estudio de los procesos de gestación de las políticas de descentralización, desarrollada en base al análisis de contenido de las Actas de Sesión del principal órgano de conducción política y académica de la UdelaR.

Se presentaron las diversas etapas que constituyeron el proceso de exploración de las fuentes documentales, implicando una primera fase de identificación de palabras clave en los documentos disponibles en documentos de referencia y el procesamiento de búsquedas en base a los términos acuñados en la base de datos disponible en el SGR de la UdelaR, lo que permitió elaborar un primer índice de términos de búsqueda.

Posteriormente se presentó cómo este abordaje fue complementado con la realización de una entrevista exploratoria a un actor institucional que aportó datos de contexto correspondientes al período histórico definido, permitiendo a partir de su análisis la obtención de un índice de términos de búsqueda, probado y contrastado con referencias contextuales. Finalmente, mostramos el proceso de elaboración de un índice de relevancia que permitió la selección de 28 Actas.

Se presentó, además, un ejemplo de aplicación de software de búsqueda a los procesos de elaboración del corpus e integración de los mismos al diseño del muestreo teórico en el marco de una investigación con abordaje cualitativo. Entendemos que esto se trata de un hallazgo metodológico que es posible de ser utilizado como batería instrumental para el análisis cualitativo. A través del uso del software de búsquedas es posible abarcar una

base de datos de texto amplia y heterogénea, pudiendo alcanzar un refinamiento en el modo de selección de los textos más relevantes a los efectos de un estudio. Destacamos que ésto es posible si la construcción de los índices terminológicos se sustentan en un proceso exploratorio que se nutre previamente de la terminología de los actores y del contexto.

En este proceso hemos construido un corpus que habilitará la búsqueda de respuestas a las preguntas mencionadas inicialmente, aspecto que detallaremos en el próximo Capítulo de Análisis.

Capítulo 2. Análisis

1. Introducción

En el presente capítulo se detalla el análisis del corpus constituido por veintiocho Actas de Sesión del Consejo Directivo Central de la UdelaR.

Dichas Actas fueron sometidas a un proceso de codificación abierta, identificando la dimensión cronológica de las fuentes, tomando para la primer etapa Actas correspondientes a cada año del período seleccionado (2002 a 2010). Posteriormente, se codificó también en base a códigos temáticos.

En la Sección 2 se describe el proceso de codificación, análisis e identificación de núcleos temáticos, los cuales son explicados sintéticamente en la Sección 3.

En la Sección 4 se describe el proceso subsiguiente de construcción de categorías en cuatro fases: codificación, identificación de núcleos temáticos, la transformación de éstos últimos en propiedades y dimensiones que permiten la construcción de las categorías. Se presenta al final de la Sección la construcción de una de las categorías a modo de ejemplo.

Se definen las categorías acuñadas en la Sección 5, pasando en la Sección 6 a ilustrar con segmentos seleccionados las categorías construidas.

2. Descripción del Análisis

Como se ha detallado anteriormente en el capítulo de metodología, ha sido un aspecto central para esta investigación la construcción del corpus, como también lo ha sido la elaboración de un índice de relevancia siendo nuestra fuente las Actas del CDC.

Dicho índice clasificaba las Actas en base a la cantidad de términos incluidos en su contenido, comenzando inicialmente el análisis con aquellas Actas que contaban con mayor cantidad de términos. De ese modo se comienza tomando las Actas que contienen 9 y 8 términos, iniciando en ellas el proceso de codificación. En este proceso se ha prestado especial cuidado en incluir Actas que correspondan a todos los años del período a estudio (2002 al 2010).

Para realizar el análisis de los textos se utilizó el software de análisis cualitativo MAXQDA en su versión 7.0 para Windows²⁵. Este instrumento ha sido de suma utilidad para facilitar el abordaje de la complejidad del análisis así como la visualización e identificación del material en su ubicación cronológica general.

Como lo expresan (Glaser y Strauss, 1967) codificación es el proceso analítico a través del cual el dato es fragmentado, conceptualizado e integrado luego bajo forma de teoría. La codificación, en nuestro caso, tomó como unidad de análisis el párrafo²⁶, centrándose

- 25 El software de análisis cualitativo (en inglés *QDA software*) proporcionan un entorno cuyas funcionalidades están basadas en el análisis de contenido. Las herramientas de análisis cualitativo y el análisis de texto permiten abarcar grandes cantidades de textos y facilitan la manipulación de los productos de interpretación y evaluación resultantes. Con MAXQDA, estos procesos se realizan organizando los materiales en grupos, utilizando sistemas de codificación jerárquicos, definición de variables, etc. Mientras QDA software, en general, no sugiere ni requiere específicos métodos de análisis de datos cualitativos, proveen una amplia gama de herramientas para facilitar un análisis profundo y sistemático de diferentes tipos de medios, independientemente del método de análisis seleccionado. MAXQDA se basa en tradicionales métodos de análisis, como los utilizados en la Teoría Fundamentada, análisis cualitativo de contenido y análisis de discurso. Los elementos centrales del programa son: la evaluación sistemática de segmentos de texto (“codificación”) y la posibilidad de realizar notas de referencias, ideas, directamente en el texto (“memos”). (“MAXQDA: Qualitative Data Analysis Software - MAXQDA – The Art of Text Analysis,” n.d.)
- 26 Difiere por tanto de otras opciones que toman como unidad de registro a oraciones, líneas o palabras (como por ejemplo el análisis lingüístico). “los códigos se aplican a unidades más amplias, frases, bloques de frases aparecen naturalmente o párrafos de notas de terreno transcritas. Lo esencial es que el investigador tenga una idea clara de lo que constituye una unidad de análisis. En nuestro trabajo, hasta el presente, nosotros hemos generalmente, definido como unidad de análisis la frase, o un

en el tema o tópico principal, sustentado en que las palabras de los actores presentan descripciones densas (Geertz, 1973) en relación a las preguntas de investigación.

Un código es una abreviación o un símbolo atribuido a un segmento del texto, una frase o un párrafo de la transcripción, en vista de una clasificación. Los códigos son categorías (Miles y Huberman, 1999). Según estos autores ellos surgen generalmente de las interrogantes de investigación, hipótesis, conceptos clave o temas importantes. Son herramientas de recubrimiento y de organización, permitiendo al analista identificar rápidamente, extraer luego y reagrupar todos los segmentos ligados a una interrogante, hipótesis, concepto o tema dados.

La identificación de segmentos se realizó en forma de codificación abierta, es decir, centrándose en la idea principal y no partiendo de temáticas preestablecidas. De esta forma la codificación se apoyó en las expresiones o palabras de los actores, usando éstas como código (Supervielle, 2003).

Para el análisis se tomó de la propuesta de Bogdan y Bilken (1982) en Miles y Huberman, (1999) buscando obtener la siguiente información: definiciones de situación; secuencias, cambios en el tiempo; actividades; acontecimientos; estrategias y estructura.

Al inicio del proceso de codificación se realizaron memos de códigos (registros de análisis que oficiaban como recordatorio de la interpretación o concepto que se le asignaba a cada código) y memos de texto, en donde se indicaban los principales tópicos contenidos de cada Acta. Complementariamente se realizaron notas operacionales, y variados documentos de recuperación de trayecto metodológico que fueron compartidos presencial y virtualmente compartidos con la directora de tesis.²⁷

Esto permitió afinar lógicas de análisis y profundizar en la lectura descriptiva de las

bloque hecho de varias frases". (Miles & Huberman, 1999)

27 Para este fin se utilizó una wiki a la que se denominó Transformaciones ("transformaciones [licensed for non-commercial use only]," n.d.)" n.d.) espacio de colaboración virtual desarrollado sobre el software PBWORKS("PBworks | Online Team Collaboration," n.d.)

fuentes, buscando acuñar categorías conceptuales organizadas en un Sistema de Códigos (ANEXO H). Al culminar este procedimiento se codificaron un total de 5103 segmentos²⁸ procedentes de 28 Actas. La distribución de los segmentos se presenta en el *Cuadro 1*, a continuación:

Período: Años 2002 al 2010			
Cantidad de Actas seleccionadas según cantidad de términos de búsqueda²⁹		Cantidad de segmentos codificados	
6 términos	7		560
7 términos	6		735
8 términos	9		2151
9 términos	4		1133
Actas Seleccionadas por referencias de actores	1		524
Total de Actas seleccionadas:	28	Total de segmentos codificados:	5103

Cuadro 1: Cantidad de Actas seleccionadas por grupo de términos y cantidad de segmentos codificados

28 Por segmento se entiende la selección de un texto dentro de la unidad de párrafo.

29 Por detalle, ver Cap. Metodología, pag. 19.

Puede observarse un ejemplo de la distribución de segmentos clasificada por códigos en el ANEXO I.

El proceso de codificación permitió identificar temas recurrentes que denominamos núcleos temáticos. En esta etapa identificamos seis núcleos temáticos: 1. Modelos de inserción en el territorio; 2. Articulación con el Sistema Nacional de Educación; 3. Acceso a la Educación Superior; 4. Cultura institucional; 5. Universidad: integración, articulación, estructuras y organización; y 6. Aspectos académicos.

El análisis en esta fase se realizó utilizando seis códigos correspondientes a los núcleos temáticos. Miles y Huberman (1999) denominan a éstos como códigos temáticos. Emergen, según estos autores, a partir de un conjunto operacional de códigos razonablemente claro describiendo los fenómenos y acontecimientos que figuran en las transcripciones que implica transitar a un nivel más general y más explicativo, comprendiendo los patrones, las recurrencias, las explicaciones y las regularidades.³⁰

En el transcurso de esta etapa de análisis se alcanzó la saturación teórica³¹.

30 “Los códigos temáticos son códigos explicativos o inferenciales, que identifican un tema, un patrón o una explicación emergente sugeridos al analista por el caso. Su función es acercar un gran número de materiales en unidades de análisis más significativas y económicas que son en cierta forma meta códigos. La codificación de primer nivel es un modo de resumir segmentos de datos. La codificación temática es un medio de reagrupar estos resúmenes en un número más reducido de temas o de elementos conceptuales más sintéticos”. (Miles y Huberman, 1999)

31 Se alcanza la *saturación teórica* cuando durante el análisis no emergen del dato nuevas propiedades y dimensiones o emergen nuevas relaciones y que el análisis ha considerado posibles variabilidades. La recolección de datos bajo todas las categorías deberá estar saturada, de lo contrario la teoría estará desigualmente desarrollada y carente de densidad y precisión.

3. Caracterización de los Núcleos Temáticos

Los núcleos temáticos son una operacionalización de los patrones y regularidades halladas en los datos en el proceso de codificación. Implica un nivel de inferencia y conceptualización de la teoría sugerida por el caso analizado.

Cuadro 2: Núcleos temáticos

1. Modelos de inserción en el territorio
2. Articulación con el Sistema Nacional de Educación
3. Acceso a la Educación Superior
4. Cultura institucional
5. Universidad: integración, articulación, estructuras y organización.
6. Aspectos académicos

Cuadro 2: Núcleos Temáticos

1. Modelos de inserción en el territorio. Incluye las concepciones de los actores sobre la *integración territorial*³², en particular temas como la tensión existente entre localismo, concebido como el protagonismo regional o local de las comunidades, y el denominado centralismo, caracterizado en los segmentos como *modelo colonialista* centrado en la capital del país. Aparecen aquí los conceptos de *universidad para el país* en contraposición a la que se concibe como *universidad montevideana*, y la necesaria generación de *ámbitos universitarios nacionales*. Se vinculan estas concepciones con las políticas nacionales y como un factor de fortalecimiento de la acción estatal, identificando las acciones universitarias descentralizadoras como una contribución a la integración de la nación. Se identifica fuertemente en el discurso una descentralización territorial fundamentada en la satisfacción de las necesidades regionales y locales, como un motor de desarrollo social y económico del país y de las localidades. Es en ese impulso al desarrollo que se expresan concepciones respecto a la relación entre la universidad y la sociedad, diferentes visiones sobre la educación superior y su función

32 La cursiva corresponde a palabras *verbatim* de las Actas, y serán presentadas de esta forma a lo largo de todo el capítulo.

social. Se expresan miradas críticas a la descentralización como extensión de los servicios de la UDELAR en el territorio y al proceso descentralizador basado en la generación de iniciativas aisladas de los servicios universitarios. Asimismo, se identifica una mirada cuestionadora al proyecto que emerge a mediados del período estudiado, al que caracterizan como *la multiplicación de la universidad en diversos lugares* en el escenario de un país que se define como *chico y homogéneo*.

Vinculadas a estas concepciones sobre la integración se observan discursos que fundamentan las *concepciones sobre el desarrollo universitario en el territorio*. Durante el período analizado se relevan concepciones de desarrollo territorial basadas en lo que los actores denominan *instalación lisa y llana*, fundamentada en *evitar la emigración de familias*. Posteriormente se van incorporando en el discurso la necesidad de la *participación de los actores locales* entendida como la sociedad civil organizada y sus instituciones. Emergen críticas a un *modelo centrado en responder a las demandas espontáneas* pasando a uno centrado en *saber lo que hace falta* y la denominada *construcción de la demanda académica pertinente*. Esta pertinencia que se define como *social y económica* en función del objetivo de *formación de la masa crítica local*. Otro aspecto es el que se identifica como modelo de desarrollo en el territorio basado en *el docente itinerante* al pasaje hacia un modelo centrado en *la radicación docente en el interior* y finalmente *la radicación de equipos de investigación*. Se incluye en este núcleo temático las diferentes formas de delimitación de los enclaves territoriales, desde la identificación de éstos como *localidades y departamentos* hasta llegar al concepto de *regionalización* y las diferentes configuraciones institucionales que ésta adopta en el período. Nociones como cogobierno, autonomía local y autogestión aparecen con mayor frecuencia como motores de la consolidación de las acciones de descentralización territorial y de desconcentración administrativa.

Incluimos en este núcleo temático las diferentes *denominaciones de la descentralización*, diferentes formas en que los actores hacen referencia a las acciones vinculadas con la expansión territorial de la Universidad de la República. Las denominaciones van desde el *proyecto descentralizador*, al *sistema universitario en*

todo el territorio nacional, pasando por atención a estudiantes radicados en el interior, descentralización universitaria, descentralización geográfica, enseñanza terciaria y universitaria en el interior, enseñanza universitaria en el conjunto del territorio nacional, la Universidad en el interior, modelo universitario integral en todo el territorio nacional y reforma universitaria en el interior del país.

2. Articulación con el Sistema Nacional de Educación. Este núcleo temático lo constituye la expresión de la tensión entre un modelo de desarrollo universitario basado en la existencia de una sola universidad pública y la cooperación con universidades de frontera, y un modelo constituido por más de una universidad pública que impulsa la creación de nuevas instituciones de educación terciaria y superior independientes de la UDELAR. Se identifica el concepto de universidad nacional como expresión de una universidad que supera su enclave capitalino y se expande en todo el territorio. Esta expansión aparece sustentada en el proyecto descentralizador que comienza a vincularse a un nuevo proceso de construcción de un sistema educativo terciario con diversas configuraciones. El modelo basado en el conjunto de instituciones sectoriales que se unen, la articulación con otras entidades y el desarrollo en conjunto y en colaboración; las diferentes formas que adopta esta estructura de colaboración: desde la estructura institucional interna de una *universidad en red*, hasta la denominada *red de instituciones* a la que se integran las características de *integral y articulada*. Esta articulación surge en estrecha relación con el proceso de construcción del denominado *Sistema Nacional de Educación*, ubicado como eje para el desarrollo de formaciones terciarias y la emergencia de un nuevo sistema educativo terciario y universitario sustentado en diversos programas de asociación. Se observan en relación a este núcleo temático miradas críticas respecto a este último modelo, que se vincula en discurso con *los procesos de fragmentación de las grandes universidades públicas, y los procesos de privatización* de la educación superior.

3. Acceso a la Educación Superior. Refiere a las relaciones expresadas entre la temática de la descentralización universitaria y los procesos de universalización del acceso a la Educación Superior. La concepción de acceso a la enseñanza terciaria y



universitaria en todo el territorio nacional como instrumento de superación de la inequidad geográfica y social y el acceso a la universidad pública para todos, que responde a las necesidades de la población en base a criterios de pertinencia social, y que concibe a la educación superior como un derecho. Se identifica como inequidad el producto del modelo universitario centralista. Se relacionan los procesos descentralizadores con los objetivos de inclusión educativa de universalización de la enseñanza superior, y su vinculación con estrategias tales como el desarrollo de formaciones por tramos comunes y la flexibilización curricular. Se encuentran en este núcleo las tensiones que se evidencian entre generalización en el acceso, descentralización en el territorio y mantenimiento de las condiciones de calidad de la educación superior. El centro del discurso en los últimos años analizados se observan a un desarrollo universitario concebido en base a la democratización del acceso a la educación universitaria, buscando la incorporación de sectores socioeconómicos escasamente incluidos en la Educación Superior. También se menciona una mejor distribución territorial de los estudiantes y los servicios universitarios, identificando a la descentralización territorial como proceso generador de igualdad.

4. Impacto en la cultura institucional. Se expresa en las referencias al encuentro entre la cultura universitaria y la cultura de las diversas comunidades en la que ésta se instala, así como también en las alusiones a las diversas culturas institucionales que deben encontrarse y articular al momento de su integración en los diferentes programas de asociación en el marco de la descentralización territorial. Aparecen en este núcleo temático lo que hemos identificado como *mitos fundacionales* que hacen referencia a las diversas narraciones que los actores hacen sobre los inicios de la acción de descentralización territorial, al modo en que relatan los diversos hitos que constituyen la historia del proceso desde sus particulares enclaves de poder, territoriales, disciplinares, etc. Se incluyen aquí también todos los aspectos vinculados a los denominados *principios universitarios* referidos al momento de fundamentar diversas acciones, tanto de mantenimiento del orden como de cambio institucional, así como también a las diversas alusiones a la relación con la historia de la Universidad y del país.



Asimismo identificamos en este núcleo las referencias a los impactos vivenciales de las transformaciones, con particular énfasis en la vivencia de los docentes. Se incluye a los diversos términos con los que los actores asocian a los diferentes acontecimientos y diferentes momentos, calificándolos utilizando adjetivaciones y metáforas.

5. Universidad: integración, articulación, estructuras y organización. Este quinto núcleo expresa las transformaciones que los actores refieren como impactos en la Universidad fruto del proceso de descentralización en lo que respecta a su integración, articulación, estructuras y organización. Encontramos en este núcleo temático a *las nuevas formas organizativas* a los que los actores hacen referencia.

Se identifican asimismo las referencias a *las nuevas estructuras universitarias*, dando cuenta de una serie de transformaciones que operan en la estructura universitaria. Emergen diversas denominaciones y configuraciones organizacionales y territoriales para estas estructuras y las diversas alusiones a *las acciones de instalación en el territorio*.

Se incluyen entre los hallazgos los diferentes ámbitos de la Universidad que los actores referencian como relacionados con el proceso de descentralización territorial y las acciones, acontecimientos, estrategias e hitos que los vinculan con el proceso. Así también, referencias a diversas instituciones externas que aparecen relacionadas por los actores en el marco del proceso analizado. En estas referencias se da cuenta de los diversos procesos, acciones y actividades vinculadas a estas articulaciones.

6. Transformaciones académicas. Se incluyen en este núcleo temático las acciones referidas por los actores, en relación al diagnóstico y la mejora de la gestión académica vinculadas a la descentralización territorial. Acciones estratégicas tales como la radicación de equipos de investigación, radicación docente en el interior, los procesos de innovación institucional, las nuevas modalidades de gestión de recursos humanos, la mejora de la calidad de los recursos humanos a través de la formación de docentes y la enseñanza permanente a lo largo de la vida. Asimismo se incluyen las referencias al

desarrollo académico, la mejora de la calidad educativa y el establecimiento de niveles de excelencia a través de la transformación del curriculum, la incorporación de la interdisciplina y el tránsito flexible.

Los diversos actores relacionan temas de transformación universitaria a los que asocian al proceso de descentralización territorial: el acceso a la información científica, los procesos de acreditación institucional, la creación de carreras terciarias no universitarias, los Ciclos Iniciales Optativos, los mecanismos de coordinación con el Sistema Nacional de Educación, los procesos de creditización, la desvinculación estudiantil, la diversificación de las modalidades de cursado, la enseñanza de grado y de posgrado, la extensión y sus Programas Integrales, la investigación, la flexibilización curricular, el tránsito horizontal, la Nueva Ley Orgánica, el Plan de Obras a Mediano y Largo Plazo, el PLEDUR, la reforma universitaria, la vinculación con el sub sistema privado, la creación del sistema terciario universitario, la creación de carreras de tecnólogos, la integración de TIC a la educación superior, los tramos comunes por área de conocimiento, la transformación de la educación pública, el uso socialmente valioso del conocimiento, entre otros.

Los contenidos hallados en el corpus son, como es posible observar en los hallazgos descritos anteriormente, de una gran variedad y admiten diversos abordajes y tratamientos. En función de nuestras preguntas de investigación, y en la medida de acotar la extensión de lo relevado, elegimos para ilustrar el análisis en el marco de esta tesis, enfocar en las perspectivas y concepciones de los actores más que en la descripción de los acontecimientos; en las definiciones de situación más que en los datos de contexto; en las estrategias más que en las actividades; en los cambios y variaciones del proceso en el tiempo más que en las estructuras.

Partiendo de ese enfoque a continuación se describe el proceso de construcción de las categorías.



4. Construcción de las Categorías

Como se desprende de la descripción del proceso de análisis hasta la identificación de los núcleos temáticos, existe una amplitud y dispersión importante en temáticas, actores y concepciones en el período seleccionado para estudiar las transformaciones en la UDELAR.

Nuestro siguiente esfuerzo en el análisis ha sido la construcción de categorías entendiendo éstas como conceptos creados con el fin de comprender la idea central y que, al decir de Miles y Huberman (1999) permite visualizar una acción, un proceso, un incidente o una lógica que son develadas en los datos.

Luego de identificar los núcleos temáticos se prestó especial atención en las conexiones conceptuales que radicaban en los mismos, pasando a conformarse como propiedades y dimensiones de la categoría acuñada. Por propiedad se entiende a las características de una categoría, el delineamiento de lo que define y da significado; mientras que dimensión es el rango a lo largo del cual las propiedades generales de una categoría varían dando especificación a la categoría y variación a la teoría (Glaser y Strauss, 1967)

En el *Cuadro 3* es posible observar un ejemplo, mostrando sintéticamente las cuatro fases que componen el proceso de construcción de categorías: desde la codificación, pasando a la identificación de núcleos temáticos, la transformación de éstos últimos en propiedades y dimensiones que permiten la construcción de la categoría. A modo de ejemplo damos cuenta del proceso de construcción de la primera categoría que denominamos *Componentes institucionales constitutivos de un Sistema Terciario y Universitario*.

PRIMERA FASE CÓDIGOS	SEGUNDA FASE NÚCLEOS TEMÁTICOS	TERCERA FASE PROPIEDADES Y DIMENSIONES	CUARTA FASE CATEGORÍA
<p>Las concepciones sobre la integración regional y nacional.</p> <p>Las concepciones sobre el desarrollo universitario en el territorio</p> <p>Las denominaciones de la descentralización</p>	<p>Modelos de inserción en el territorio</p>	<p>Las concepciones sobre el desarrollo universitario en el territorio: conceptos de localismo y centralismo, la satisfacción de las necesidades regionales, la contribución al desarrollo social y económico del país, la radicación en el territorio, la construcción de la demanda académica pertinente, la formación de la masa crítica local, cogobierno, autonomía y autogestión</p>	<p>Componentes institucionales constitutivos de un Sistema Nacional Terciario y Universitario</p>
<p>Las concepciones sobre la generalización de la enseñanza terciaria en el interior</p>	<p>La articulación con el Sistema Nacional de Educación.</p>	<p>Las concepciones sobre la organización de la enseñanza terciaria y universitaria: la tensión entre una universidad nacional y pública y la existencia de más de una universidad, la creación de nuevas instituciones y la colaboración intersectorial en el marco de un nuevo sistema educativo terciario y universitario</p>	

Cuadro 3: Ejemplo de proceso de construcción de categorías.

5. Definición de las Categorías

De este modo, concluimos la formación de cuatro categorías:

1) Componentes institucionales constitutivos de un Sistema Nacional Terciario y Universitario. Esta categoría refiere a las concepciones, estrategias y acciones vinculadas a las transformaciones experimentadas por la UDELAR en relación al desarrollo territorial de la educación terciaria y universitaria en el marco de la creación del Sistema Nacional de Educación Terciaria Pública en Uruguay. Se nutre de las concepciones sobre el rol del desarrollo territorial universitario y su articulación entre las esferas de lo local, lo regional (dentro del país) y lo nacional; a la participación de la universidad en el desarrollo cultural, técnico, económico y social en los diferentes enclaves geográficos en los que se sitúa, así como a su participación en los procesos de innovación, producción de conocimiento y desarrollo humano.

Se entiende que son propiedades de esta categoría la noción de territorialidad, concebida como espacio complejo sociopolítico y cultural en el que ocurren relaciones sociales, vínculos intersubjetivos, aprendizajes y diversas formas de participación y producción y el papel que a la Universidad le corresponde como actor social³³ en dicho espacio, así como la organización de la enseñanza terciaria y universitaria, la transformación de las funciones y misión de la universidad pública, la articulación intersectorial, la radicación en el territorio y la colaboración en la construcción de capital humano.

2) Concepciones sobre el acceso a la Educación Superior refiere a las estrategias, acciones y políticas tendientes a garantizar el acceso³⁴, enclavado en el derecho a la educación, es decir, a las medidas universitarias en el territorio que contribuyen a la generación de igualdad. Los conceptos de inclusión educativa y equidad geográfica y

33 La universidad está inserta en una relación global, nacional y local. Según Marginson y Rhoads para el estudio de la dimensión territorial de la educación superior se enfatiza la intersección, interacción y mutua determinación de los niveles global, nacional y local y las dimensiones de reciprocidad entre dichos ámbitos. Ésto implica, simultáneamente concebir a las universidades como actores locales, nacionales y globales. (Marginson y Rhoades, 2002)

34 Se entiende la noción de acceso como la permanencia y la promoción de los estudiantes en la educación terciaria y superior en todo el territorio nacional.

social son propiedades de esta categoría.

3) Aspectos de gestión en la "nueva" estructura institucional se refiere a las transformaciones estructurales y organizacionales que operan internamente en la universidad vinculadas a su desarrollo territorial. Se incorporan a esta categoría la construcción de planes y estrategias institucionales, mecanismos de coordinación interna y otras transformaciones organizacionales vinculadas al gobierno y gestión administrativa. Como propiedades se incluyen, los cambios en las estructuras tradicionales, las nuevas estructuras universitarias y a las estrategias y acciones que promueven el fortalecimiento institucional de la universidad en las nuevas condiciones de desarrollo.

4) Aspectos académicos en la nueva estructura institucional se vincula a las concepciones sobre el desarrollo académico, las transformaciones de las ofertas formativas que combinan la enseñanza de alta calidad, la investigación original y la extensión como aporte a la solución de los problemas sociales³⁵. Entre las propiedades de esta categoría figuran las transformaciones académicas que ubican a la descentralización territorial como un objetivo estratégico de la universidad, el proyecto académico y de gobierno, las referencias a las nociones de calidad educativa y excelencia académica, la mejora de la gestión académica, la vinculación con la reforma universitaria y el impacto en la cultura institucional.

En el *Cuadro 4* podemos observar las cuatro categorías con sus correspondientes propiedades y dimensiones:

35 Hacia la Reforma Universitaria #4 La Ley de Educación y la Enseñanza Terciaria. Octubre de 2008 . Rectorado Universidad de la República , Montevideo . URUGUAY

CATEGORÍAS	PROPIEDADES	DIMENSIONES
1) COMPONENTES INSTITUCIONALES CONSTITUTIVOS DE UN SISTEMA Terciario Y UNIVERSITARIO	a) Concepciones sobre la integración	a.1) Tensión entre localismo y centralismo a.2) Generación de ámbitos universitarios nacionales a.3) Vinculación con políticas nacionales a. 4) Contribución al Desarrollo
	b) Concepciones sobre la generalización de la enseñanza terciaria en el interior	b.1) Una sola Universidad pública b.2) Estructura en Red b.3) Red de instituciones b.4) La articulación con el Sistema Nacional de Educación b.5) Vinculación con los procesos de privatización y diversificación universitaria
	c) Concepciones sobre el desarrollo universitario en el territorio	c.1) Participación de los actores locales c.2) Formación de recursos humanos locales c.3) Denominaciones de la descentralización
2) CONCEPCIONES DE ACCESO A LA EDUCACIÓN SUPERIOR	a) Inclusión Educativa	a.1) Acceso a la Enseñanza Terciaria y Universitaria a.2) Equidad geográfica y social
3) ASPECTOS DE GESTIÓN EN LA NUEVA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	a) Transformación de las estructuras universitarias	a.1) Consolidación crítica de los servicios existentes a.2) Fortalecimiento institucional de las sedes universitarias a.3) Nuevos programas de desarrollo universitario
	b) Nuevas formas organizativas	b.1) Planificación de las acciones b.2) Coordinación interna b.3) Desconcentración Administrativa b.4) Participación de los servicios y sedes b.5) Visión prospectiva de la descentralización
4) ASPECTOS ACADÉMICOS EN LA NUEVA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	a) Desarrollo académico	a.1) Mejora de la gestión académica a.2) Calidad educativa
	b) Transformación universitaria	b.1) Transformación de la estructura académica b.2) Temas de reforma universitaria
	c) Cultura institucional	c.1) Impactos en la cultura institucional c.2) Calificaciones y asociaciones

Cuadro 4: Categorías construidas y propiedades y dimensiones que las describen.

6. Ilustración de las Categorías

6.1. Categoría 1: Componentes institucionales constitutivos de un Sistema Terciario y Universitario

Refiere a las concepciones, estrategias y acciones vinculadas a las transformaciones experimentadas por la UDELAR en relación al desarrollo territorial de la educación terciaria y universitaria en el marco de la creación del Sistema Nacional de Educación Terciaria Pública en Uruguay. Incluye las concepciones sobre el rol del desarrollo territorial universitario y su articulación entre las esferas de lo local, lo regional y lo nacional; a la participación de la universidad en el desarrollo cultural, técnico, económico y social en los diferentes enclaves geográficos en los que se sitúa, así como a su participación en los procesos de innovación, producción de conocimiento y desarrollo humano.

a) Propiedad: Concepciones sobre la integración

a.1) Dimensión: Tensión entre localismo y centralismo

La denominada descentralización universitaria parece actualizar un problema nacional que nace en la polaridad capital-interior, en un país altamente macrocefálico. Al inicio del proceso de consolidación crítica de los servicios de la Universidad de la República en el interior del país (que se observa mediando el primer período rectoral analizado, años 2003-2004) comienza a cuestionarse esta perspectiva del desarrollo académico en el territorio descrito por los actores como las acciones de una universidad ubicada en la capital que expande sus servicios en el territorio, desde una perspectiva central.

El impacto del modelo de país centrado en la capital comienza en ese período a observarse como un obstáculo para el desarrollo de un sistema educativo y un sistema universitario descentralizado. Se plantea que el movimiento descentralizador es un modelo “*contra corriente*” de las tendencias sociales propias del país, fundamentando

en el concepto de “*economías de aglomeración*” que conspiran contra el éxito de un modelo de universidad de alcance nacional.

Asimismo, la descentralización remite a la “*sospecha*” y el “*recelo*” del habitante del interior del país hacia el capitalino, como alguien desconocedor de las diversas realidades locales y que difícilmente puede diseñar respuestas adecuadas a sus necesidades. Se expresa explícitamente tensión entre localismo – centralismo, polaridad instalada en el llamado centralismo montevideano que concibe a la descentralización como confrontación entre Montevideo e interior. En el marco de la transformaciones que se operan durante el período analizado en las concepciones sobre descentralización, comienzan a emerger menciones respecto a que una señal adecuada sería que la conducción de los procesos la realizaran personas radicadas en el interior. Esta posición parece confirmar la concepción confrontativa, en tanto se sustentan en el argumento de que los procesos no serían centralistas si fuesen conducidos por personas de las localidades.

Esta incidencia del centralismo montevideano impacta de tal modo en la cultura institucional que algunos actores participantes del CDC hablan de modelo de descentralización *colonialista*. Según esa concepción las instalaciones que la UDELAR tiene dispersas en el territorio funcionarían como colonias. Desde esta perspectiva se sostiene que la elección de carreras también se ve impactada por la perspectiva centralista. Esa postura comienza a ser cuestionada a finales del primer periodo rectoral analizado, en 2006.

A inicios del segundo período rectoral analizado, se comienza a enfatizar la necesidad de la participación local con un anclaje de desarrollo académico más explícito.

A continuación se presenta una selección de segmentos para ilustrar esta dimensión de la categoría.



Texto: 8\20030715

Peso: 100

Posición: 153 - 153

Código: 1 - modelos y conceptualizaciones\centralismo

Generalmente se ha contrapuesto a Montevideo con el interior, basado en un hecho que es realmente comprobable, que es el centralismo y el macrocefalismo montevidiano, que es malo para el país, y que es un hecho que, evidentemente, además de reconocer deberíamos combatir. Pero pensar que el concepto de descentralización es contraponer Montevideo e interior es un error conceptual y un equívoco político.

Texto: 8\20030715

Peso: 100

Posición: 171 - 171

Código: 1 - modelos y conceptualizaciones\centralismo

Quizás mi propia condición de nacida en el interior del país me ubica de una manera que hace que pueda admitir una cierta perspectiva o análisis desde del interior hacia Montevideo, como un Montevideo demasiado egocentrista, concentrados y, por lo tanto, no siempre conocedor de las realidades locales. Esta es una especie de espíritu particular del que es del interior del país hacia la perspectiva del capitalino.

Texto: 7\20040309

Peso: 100

Posición: 208 - 208

Código: 1 - modelos y conceptualizaciones\centralismo

¿Vamos a seguir abriendo carreras en el interior, con tal que los muchachos se queden allí, pero a riesgo que sea a costa de docentes que viajan desde Montevideo y repiten lo mismo con una mentalidad centralista? ¿Seguiremos enseñando lo que interesa acá, pero por ejemplo no enseñamos Derecho Rural porque en Montevideo interesa muy poco?

Texto: 8\20061003

Peso: 100

Posición: 49 - 49

Código: 1 - modelos y conceptualizaciones\centralismo

muchas veces se confunde descentralización en términos de confrontación entre el centralismo montevidiano y las carencias de los Departamentos del interior no metropolitano.

Texto: 8\20061003

Peso: 100

Posición: 176 - 176

Código: 1 - modelos y conceptualizaciones\centralismo

Y tenemos que ser conscientes de un elemento, que naturalmente hay tendencias que nos van en contra, porque por algo estamos centralizados. Estamos

centralizados porque hay economías de escala, porque hay economías de aglomeración, porque a los seres humanos nos gusta amontonarnos y eso nos da un montón de beneficios. Para hacer descentralización hay que ir un poco contra la corriente, contra muchas presiones que tenemos para centralizarnos.

Texto: 8\20061003

Peso: 100

Posición: 69 - 69

Código: 1 - modelos y conceptualizaciones\centralismo

Pensamos que las propuestas no deben surgir y ser digitadas desde Montevideo sino que tiene que ser un proceso que cuente con la participación activa de los actores locales

Texto: 20070331

Peso: 100

Posición: 171 - 171

Código: 1 - modelos y conceptualizaciones\centralismo

Por otra parte, hay un elemento que tenemos que tener presente. Si todo el país está mirando cómo va a ser la descentralización hasta geográfica de la Universidad, si el país entero no se descentraliza, la Universidad puede colaborar, el sistema educativo va a colaborar, pero va a fracasar si no hay una voluntad general del país de descentralizarse. Es un país total y absolutamente central.

Texto: 9\20070911

Peso: 100

Posición: 168 - 168

Código: 1 - modelos y conceptualizaciones\centralismo

Quizás, como está planteado, la única solución sea que los Órdenes se comprometan a nombrar personas que estén en el interior, porque sino creo que nadie realmente va a creer que no hay una conducción demasiado central.

Texto: Seleccionados por referencia actores\20070331

Peso: 100

Posición: 200 - 200

Código: 1 - modelos y conceptualizaciones\modelo colonialista

Creo que en ejecución tenemos un modelo de descentralización que es absolutamente colonialista. Tenemos actualmente colonias de distinto tamaño en cada uno de los lugares que hemos podido desarrollar.

a.2) Dimensión: Generación de ámbitos universitarios nacionales

La concepción de universidad nacional se observa en el discurso a partir de la revisión crítica de lo actuado por la universidad en su sede de Regional Norte. Un proceso de

auditoría y revisión de los recursos asignados a la regional da inicio a una discusión orientada a definir un nuevo modelo de desarrollo universitario que involucra la presencia de la universidad en todo el país, y de una universidad preocupada por dar respuesta a las necesidades nacionales y abierta a su sociedad.

En los segmentos analizados se encuentra en 2003 una primera referencia a una *Universidad para el país y no la Universidad para la región* (Texto:8\20030715, 189 – 189). La estrategia orientada a la concreción de una universidad con alcance en todo el territorio nacional comienza a ser delineada y entendida como legado para el nuevo período de gobierno universitario y nacional, como una propuesta que la universidad le dejaría como legado al país. Asimismo se evidencia la denominación *universidad nacional*, entendida como proyecto a ser construido, como superación de lo que se había definido como universidad montevideana.

Esta universidad de carácter nacional se la señala como alineada con la coyuntura del país que se encuentra en ese momento, en tiempos de desafíos de transformación social y política.

Ese proyecto de construcción es presentado como un enfoque totalmente nuevo, aunque se detectan orígenes de esa perspectiva ya en 2003. La concepción, que se refleja en las expresiones, que pasan de ser denominadas como *las acciones de la universidad en el interior* a ser visualizadas como una estrategia de alcance en todo el territorio nacional, buscando superar la dicotomía capital-interior.

La nueva ubicación del tema como de relevancia dentro de la agenda de transformación universitaria se revela con la creación de la Comisión de Descentralización, en 2004 que da impulso a la definición de objetivos estratégicos en la línea, vinculando el concepto de equidad geográfica y social como fundamento para las transformaciones a ser encaradas. También se comienza a entender al desarrollo de la universidad en el territorio nacional como *descentralización de las funciones universitarias de manera integral y articulada*.



Asimismo, se identifica la descentralización como un *instrumento de transformación universitaria*. Esta fundamentación se mantiene en el discurso durante el período a estudio, en el marco de un proceso que parece avanzar lentamente y presentar ciertas circularidades en las argumentaciones. Se comienza a hablar de que las señales de transformación deben ser enfáticas.

El enfoque de una universidad que es instrumento de democratización e integración nacional es promovido no solo en los discursos de los integrantes del CDC sino también por el proyecto del gobierno nacional, en particular por sus expectativas y articulación con las políticas que en la materia se gestaban en ese momento en la universidad. En el escenario de la nueva coyuntura nacional de la época que marca la existencia de gobierno de izquierda³⁶ cobra relevancia la integración de la UDELAR al proyecto de creación del Sistema Nacional de Educación Terciaria.

Texto: 8\20030715

Peso: 100

Posición: 147 - 147

Código: coyunturas\universidad

El proceso que se ha seguido en los últimos meses, un proceso que todavía no terminó --es importante señalarlo--, que implicó entre otras cosas la realización de una auditoría y una puesta a punto del tema de los recursos destinados a Regional Norte, debe tener como resultado necesario una reflexión y una definición del tipo de política universitaria a desarrollar, para orientar no sólo los próximos pasos a dar, sino un desarrollo pensado y diseñado, en el mediano y en el largo plazo, que involucre no sólo a la Regional Norte sede Salto, sino a la presencia de la Universidad en el país.

Texto: 8\20030715

Peso: 100

Posición: 168 - 168

Código: coyunturas\universidad

Es indudable que la incorporación de esta propuesta de desarrollo, de alguna manera viene a intentar ubicar a la Universidad en el contexto del país y dentro de lo que la Institución ha venido procurando hacer como propuesta general de

36 Coyuntura signada por una política explícita del gobierno nacional de la época (2005) que promueve la descentralización, la participación de los actores locales y un nuevo protagonismo de las distintas regiones y ámbitos de todo el territorio nacional. (IV CONGRESO EXTRAORDINARIO DEL FRENTE AMPLIO, 2003)

apertura a la sociedad. Esto replantea toda la ubicación general, que tiene que ver no sólo con proyectos académicos, sino también con proyectos políticos y estos proyectos en general deben acompañarse con esa particularidad crítica de la situación de la Universidad dentro del contexto del país.

Texto: 8\20030715

Peso: 100

Posición: 227 - 227

Código: 1 - modelos y conceptualizaciones\ "universidad para el país, no universidad para la región"

Creo que ese paso tenemos que darlo en el marco del presente año y allí hacer las definiciones conceptuales a las cuales aludían algunos Consejeros, pues se hablaba de Regional Norte para el país. Esto, por cierto, no está establecido en la Ordenanza que ahora rige a Regional Norte. Esto debe ser cambiado y debemos pensar Regional Norte por cierto con las peculiaridades locales, pero también de una Universidad que busca descentralizarse y hacerlo no únicamente a través de Regional Norte, sino en otros ámbitos del país; o sea, también una Universidad para el país.

Texto: 7\20040309

Peso: 100

Posición: 172 - 172

Código: coyunturas\universidad

Creo que una estrategia de distribución espacial de los Servicios Universitarios en el territorio nacional es una buena propuesta que la Universidad le debería entregar al país para el próximo período.

Texto: 7\20040309

Peso: 100

Posición: 113 - 113

Código: 1 - modelos y conceptualizaciones\universidad nacional

La propuesta, en última instancia, es en definitiva la de la construcción de una Universidad nacional, y nosotros hacemos hincapié en esto. No queremos ser muy dramáticos, pero entendemos que hoy estamos en una Universidad nítidamente montevideana. La propuesta es la construcción de una Universidad nacional.

Texto: 7\20040309

Peso: 100

Posición: 117 - 117

Código: 1 - modelos y conceptualizaciones\universidad y territorio

En definitiva, hemos querido mostrar la complejidad del tema que tenemos entre

manos, pero no deseamos que por ella y por mostrar las ramas se pierda la visión del tronco del problema en el cual estamos, porque creemos que ese tronco es el básico y el elemental, que es, en última instancia repensar un tema básico de toda sociedad, que es el de un servicio como el universitario con relación a un territorio que es el país y con respecto a la totalidad de la población de ese país. No es más que eso o no es nada menos que eso, con toda su complejidad. Ahí está la contradicción principal, porque creemos que nuestra Universidad hoy no está pensando o no ha sido construida sobre esas bases.

Texto: 7\20040309

Peso: 100

Posición: 119 - 119

Código: 1 - modelos y conceptualizaciones\universidad y territorio

Como último mensaje queremos decir que así como se construyó, en forma consciente o inconsciente, durante 150 años, esta Universidad y este modelo universitario territorial centralizado que hoy nos pone en esta situación, cualquier acción que nosotros hagamos sobre el territorio no va a ser inocua. Seguiremos actuando en el mismo sentido o empezaremos a transformar esta Universidad sabiendo que lo que hagamos sobre el territorio va a tener influencia sobre esto que hablamos, que en última instancia es el servicio a la población por parte de la Universidad y el crecimiento esperado y deseado de la matrícula.

Texto: 7\20040309

Peso: 100

Posición: 209 - 209

Código: 1 - modelos y conceptualizaciones\políticas nacionales

Estas variables, que son políticas, hay que tomarlas muy en cuenta. Nuestra política puede actuar sobre la demanda y sobre la oferta, y también hay que alentar las deseables políticas nacionales que pudieran haber sobre esto. En ellas deberemos ser actores principales, pero deben ser políticas nacionales.

Texto: 8\20050614

Peso: 100

Posición: 149 - 149

Código: coyunturas\país

En este sentido, proponernos una dirección de trabajo absolutamente nueva hacia el interior del país y hacia el conjunto del territorio nacional también es un singular desafío, acorde con los otros desafíos que se está proponiendo el país.

Texto: 8\20050614

Peso: 100

Posición: 95 - 95

Código: 1 - modelos y conceptualizaciones\universidad y territorio

Estamos hablando de impulsar el desarrollo de la Universidad de la República en todo el país. No estamos hablando de la descentralización en el sentido de llevar la Universidad al interior, sino de desarrollar la Universidad en todo el país. Queremos comenzar a visualizar a la Universidad en todo el territorio y no en la capital y el interior.

Texto: 8\20050614

Peso: 100

Posición: 95 - 95

Código: 1 - modelos y conceptualizaciones\universidad nacional

La Comisión propone un objetivo estratégico que tome a la descentralización como centro y lo desarrollamos en los siguientes términos: impulsar el desarrollo de la Universidad de la República en todo el país, como forma de promover la equidad geográfica y social, a través de la descentralización de sus funciones, de manera integral y articulada.

Texto: 20070331

Peso: 100

Posición: 87 - 87

Código: 1 - modelos y conceptualizaciones\generar ambitos universitarios nacionales

creemos que la Ley Orgánica universitaria nos permite una capacidad de propuesta que la Universidad tiene que hacerla en este momento enfáticamente; en el sentido de descentralizarse y de generar ámbitos universitarios nacionales, con las funciones universitarias integradas.

Texto: 8\20080325

Peso: 100

Posición: 392 - 392

Código: 1 - modelos y conceptualizaciones\universidad y territorio

Particularmente definiendo una idea de universidad en la cual si hay una carrera que se puede cursar en Maldonado lo pueda hacer un joven de Montevideo, como de hecho jóvenes de Montevideo van a cursar en Maldonado el Instituto Superior de Educación Física y ojalá vayan más estudiantes de Montevideo a cursar a Maldonado, a Salto o Paysandú.

Texto: 8\20080325

Peso: 100

Posición: 392 - 392

Código: 1 - modelos y conceptualizaciones\universidad y territorio

Ése es el proyecto que tenemos que hacer, no uno a imagen y semejanza de la comunidad de Salto, Paysandú o Rivera, sólo para los hijos de las familias de Rivera, Paysandú o Salto. ¡Eso está mal! ¡Eso siempre va a ser un proyecto petizo!

Texto: 9\20090303

Peso: 100

Posición: 162 - 162

Código: 1 - modelos y conceptualizaciones\universidad nacional

Nosotros miramos estos desarrollos como parte de un proyecto nacional que la Universidad debe impulsar, que ha decidido hacerlo y nos parece que es muy importante

Texto: 20070331

Peso: 100

Posición: 114 - 114

Código: 1 - modelos y conceptualizaciones\universidad y territorio

El segundo refiere a cómo se posiciona la Universidad y los universitarios frente a estos cambios tan importantes que están ocurriendo, que en particular en la sociedad uruguaya han determinado una emergencia muy fuerte de los actores locales y un protagonismo de las distintas regiones y ámbitos de todo el territorio nacional, no sólo de Montevideo y el área metropolitana. Creo que uno de los grandes componentes de las decisiones que habremos de tomar es un claro camino de cómo va avanzar en la construcción de universidad y de enseñanza terciaria y universitaria en todo el territorio nacional, con una preferente y especial atención al interior del país.

Texto: 20070331

Peso: 100

Posición: 88 - 88

Código: 1 - modelos y conceptualizaciones\universidad nacional

el afianzamiento de la Universidad en todo el país, con los principios autonómicos y los valores que sostiene, es el elemento fundamental para pensar en el futuro de un sistema integrado, sólido, autonómico, laico y gratuito, porque en este sentido los gobiernos fluctúan, las políticas estatales fluctúan, y lo que hoy es una cosa mañana puede ser otra. Nosotros nos debemos a valores mucho más estables.

Texto: 20070331

Peso: 100

Posición: 388 - 388

Código: 1 - modelos y conceptualizaciones\ "en clave de integración"

En primer lugar, me parece que contribuiría en forma esencial al desarrollo una descentralización fecunda y profundamente democratizadora, que se hiciera en clave de integración, es decir, la integración esencial en todo el país, particularmente en materia de descentralización creo que tiene que jugar un papel absolutamente esencial.

Texto: 8\20080325

Peso: 100

Posición: 502 - 502

Código: coyunturas\país\políticas nacionales y gobierno

Sería bueno tener, sin violentar la autonomía universitaria, la opinión del gobierno nacional con respecto a qué piensa sobre la inserción de la Universidad en el país, pero no la tenemos. No sé dónde fallan los vasos comunicantes pero no está.

a.3) Dimensión: Vinculación con políticas nacionales

En este contexto de transformación emerge para la universidad un nuevo papel de apoyo al fortalecimiento de la acción estatal en el marco de una *vinculación de la descentralización universitaria con las políticas nacionales y su contribución a la integración nacional*.

En esa relación algunos actores demandan al estado participación en la definición de prioridades para la descentralización universitaria, en cuanto a definir qué servicios universitarios deben instalarse y en qué regiones, desde una perspectiva de contribución al desarrollo del país

Mediando el período, muchas de las demandas presupuestales de la universidad se hacen efectivas, y los actores mencionan ciertos desajustes entre los que el país aporta presupuestalmente a la universidad y su capacidad de ejecución y definición de nuevas líneas programáticas. En ese sentido los actores reclaman una universidad *a la altura de los tiempos* dispuesta a *no balconear* y comprometida con su misión.

A continuación algunos segmentos que presentan estas conceptualizaciones:

Texto: 8\20030715

Peso: 100

Posición: 168 - 168

Código: coyunturas\país\políticas nacionales y gobierno

Es indudable que la incorporación de esta propuesta de desarrollo, de alguna manera viene a intentar ubicar a la Universidad en el contexto del país y dentro de lo que la Institución ha venido procurando hacer como propuesta general de apertura a la sociedad. Esto replantea toda la ubicación general, que tiene que ver no sólo con proyectos académicos, sino también con proyectos políticos y

estos proyectos en general deben acompañarse con esa particularidad crítica de la situación de la Universidad dentro del contexto del país.

Texto: 7\20040309

Peso: 100

Posición: 165 - 165

Código: coyunturas\país

Además, estamos en una coyuntura del país donde de vuelta en el Uruguay, por efectos más que nada de las condiciones subjetivas más que de cambios reales se vuelve a proyectar y a existir una expectativa nacional de proyectar el futuro y volver a pensar en proyectos de mediano y largo plazo. En esta coyuntura la Universidad debería encontrar su lugar.

Texto: 7\20040309

Peso: 100

Posición: 221 - 221

Código: 1 - modelos y conceptualizaciones\políticas nacionales

Porque entendemos que sobre la base del acuerdo que aquí hay una problemática, que en primer lugar concierne a la Universidad de cara al futuro, más allá de todos los actores que deban intervenir y hoy no lo hacen --coincido con muchas de las apreciaciones que se han hecho--, lo interesante es que la respuesta de ustedes es que nos demandan definiciones de política universitaria. Nos demandan tener un panorama general de lo académico, de lo social, de las otras instituciones del Estado. Nosotros no lo tenemos y creo que ustedes tampoco, y por eso nos lo demandan.

Texto: 8\20050614

Peso: 100

Posición: 148 - 148

Código: coyunturas\país

La experiencia anterior muestra un escepticismo propio de la valoración de la experiencia histórica de este país y de esta Universidad y debería ser acompañada de un razonable nivel de expectativa de que este país está en un proceso singular y que este proceso tiene ya algunas muestras interesantes de las oportunidades que se están gestando, dentro de las cuales la Universidad es un actor.

Texto: 8\20050614

Peso: 100

Posición: 150 - 150

Código: coyunturas\país

En este caso, si la Universidad logra articular un proyecto como éste, si lo

respaldara efectivamente, estaría poniéndose a la altura de los tiempos.

Texto: 8\20050614

Peso: 100

Posición: 154 - 154

Código: coyunturas\país

No es que no me parezca importante la etapa presupuestal, pero me parece que hay que mirar un poco más allá y lo que yo estaba planteando tiene bastante poco que ver con la etapa presupuestal, porque en el fondo definir una buena estrategia es bastante más importante, porque los recursos vendrán del presupuesto, de los actores privados, de la cooperación internacional o de donde vengan, pero la Universidad no debería balconear el proceso de desarrollo del país. En este momento en particular tenemos una corta ventana de oportunidad para subirnos a ese proceso y dejar de balconearlo y para eso tenemos que tener la humildad de reconocer que tan sólo somos una hormiguita.

Texto: 6\20061212

Peso: 100

Posición: 184 - 184

Código: 1 - Modelos de inserción en el territorio

Desde mi óptica queda un poco la sensación si todavía no nos quedamos un poco como anclados a una propuesta que se inició hace quince años atrás. Creo que la realidad que hoy está viviendo el país, tanto del punto de vista político como de evolución de su sistema productivo, al menos plantea la interrogante de si desplazarse al kilómetro 18 es suficiente o si no hay necesidad de considerar que esto hay que meterlo en el medio de la producción, es decir si, en lugar de introducirlo en el medio de la investigación básica como plantea el Consejero [...], no hay que pensar en meterlo por ejemplo en el medio de los tambos de Florida. Son cuestiones que al principio pueden resultar locas, pero a lo mejor hay que pensar en forma osada para ver si una vez que la Universidad va a procesar un camino fuerte de descentralización, cuál es desde el punto de vista estratégico el mejor punto de inserción para el país. Atado a eso, creo que una iniciativa de este tipo excede las capacidades propias de la Universidad. Si desde el punto de vista del Estado no hay una decisión firme de avanzar y acompañar un proceso como éste, no veo que lo podamos implementar en términos breves.

Texto: 8\20061003

Peso: 100

Posición: 50 - 50

Código: 1 - modelos y conceptualizaciones\políticas nacionales

¿Cuáles son esas definiciones? El Plan Estratégico de Desarrollo de la Universidad; el Presupuesto Quinquenal aprobado por el Parlamento, que nos compromete, que nos obliga, que establece orientaciones y que es parcialmente congruente con el Plan Estratégico porque no lo financia en su conjunto pero lo

respalda en sus principales orientaciones y prioridades; y, finalmente, el proyecto de Rendición de Cuentas que esta Universidad elevó y que ahora está punto de ser aprobado por el Parlamento Nacional, que incluye recursos importantes, dentro de los llamados Proyectos de Inversión, destinados a estas tareas, a estas políticas y a estos objetivos.

Texto: 8\20061003

Peso: 100

Posición: 51 - 51

Código: 1 - modelos y conceptualizaciones\políticas nacionales

Si acumulamos todo esto del lado derecho de la balanza del lado izquierdo hay un contrapeso que no lo sostiene. Es decir, nuestras acciones, nuestras realidades no están acompasadas con estos objetivos políticos, que además son ampliamente compartidos a nivel de la sociedad uruguaya. Por lo cual creo que es importante que este Consejo y que el conjunto de la Universidad dedique un espacio de reflexión para tratar de discernir cómo seguir avanzando y por qué caminos concretos en esta materia.

Texto: 8\20061003

Peso: 100

Posición: 177 - 177

Código: 1 - modelos y conceptualizaciones\políticas nacionales

Hay un cuarto elemento del que se hizo alguna referencia, pero se mencionó poco. No nos olvidemos del gobierno. No nos olvidemos que va a haber un plan estratégico en ciencia, tecnología e innovación. Nos tenemos que subir a eso. Nuestra visión tiene que estar vinculada a eso. Se habló de la OPP. Obviamente, hay un Uruguay productivo, hay un Uruguay de políticas locales, hay un Uruguay de políticas regionales, está muy atrasado, pero porque eso esté atrasado nosotros no deberíamos divorciarnos de esos esfuerzos. Creo que tenemos que hacer esfuerzos importantes por conectar nuestros planes con eso y eso también, querámoslo o no, nos impone otras velocidades. Si queremos actuar de manera autónoma haremos lo que queramos, si queremos coordinar con otros actores, los costos de las coordinaciones son obviamente altos y hay que asumirlos.

Texto: 7\20070213

Peso: 100

Posición: 236 - 238

Código: 1 - Modelos de inserción en el territorio

[...] comparto la preocupación de que la descentralización funciona a golpes de voluntarismo, sin un plan rector. Tal vez uno se preguntaría si desde la Universidad, desde la propia Institución pueden surgir los grandes planes maestros y no debería ser una iniciativa del propio gobierno nacional determinar qué Servicios universitarios deben instalarse en distintas regiones, en calidad de qué y con qué tipo de estructura. Pienso que desde la propia Institución es difícil proceder de una manera completamente estructurada, racional, con un plan

maestro y tal vez esto es una consecuencia de eso.

Texto: 20070331

Peso: 100

Posición: 146 - 146

Código: coyunturas\regional

[...]es recuperando el legado histórico de la universidad latinoamericana, porque no sólo la Universidad uruguaya hoy discute su reforma. [...] este debate es continental, que en muchos países se está llevando adelante, en esta nueva hora de los procesos de integración latinoamericana, con la conformación de fuertes bloques regionales y en el contexto de la internacionalización de la educación superior surge el nuevo rol, para nosotros del fortalecimiento de la acción estatal, que le cabe a sus instituciones universitarias y en este caso a los sistemas educativos

Texto: 20070331

Peso: 100

Posición: 79 - 79

Código: coyunturas\universidad

[...] permitir al país avanzar en ese sistema, tomando a la Universidad no como su centro pero sí como su eje proposicional; lo que es un poco distinto, pero permite al país plantearse esto de manera presupuestal, programática, desde el punto de vista de la reforma del estado, como un tema central de su desarrollo futuro.

Texto: 20070331

Peso: 100

Posición: 114 - 114

Código: coyunturas\país

Son caminos que se están transitando pero no con toda la energía y convicción que deberíamos tener y se da la paradoja que en este momento tenemos una carreta ubicada delante de los bueyes y es que tenemos más recursos de los que razonablemente podemos ejecutar y que eventualmente tenemos más recursos que las líneas programáticas y de trabajo que estamos convencidos que queremos llevar adelante. Esta es una deuda que tenemos con nosotros mismos, pero que fundamentalmente que tenemos con la sociedad uruguaya, a la cual le pedimos para realizar algunas tareas que les dijimos cuáles eran. Nos lo están reclamando y además son construcciones que llevan mucho tiempo y no se responden de un día para el otro.

Texto: 8\20080325

Peso: 100

Posición: 502 - 502

Código: coyunturas\país\políticas nacionales y gobierno

Acá falta la opinión de un actor muy importante, la Universidad ahora está

trabajando con gobiernos departamentales y me alegra, en la regional este hay mucha receptividad de los gobiernos departamentales, está trabajando bien con la ANEP, pero falta otro actor que podría ser el que nos dé la visión país, que es el gobierno nacional.

Texto: 9\20090303

Peso: 100

Posición: 251 - 251

Código: coyunturas\país\políticas nacionales y gobierno

El programa de Obras de Mediano y Largo Plazo de la Universidad de la República, tal como está planteado realmente es algo que se mide en cientos de millones de dólares, no se mide en estos cientos, mil, diez mil. De alguna forma el informe, que en su momento llamamos “Informe Schelotto” hablaba de ciento cuarenta millones de dólares para algo importante. No sé si eso alcanzará, capaz que necesitamos más, pero eso implica pensar en otro partido, en uno en el que comprometamos a la sociedad en su conjunto, al estado, a los partidos políticos, para hacer algo en inversión que para el Uruguay puede ser muy importante, que es nuestro programa de Obras de Mediano y Largo Plazo, que como bien se discutió y en su momento lo planteó la delegación docente, debe tener un contenido académico importante.

Texto: 9\20100316

Peso: 100

Posición: 34 - 34

Código: 1 - modelos y conceptualizaciones\políticas nacionales

En la perspectiva de los próximos tiempos, en la medida que estas ideas sean consideradas valiosas por la República en su conjunto, avanzaremos en el centro y en el suroeste, pero la idea clara para nosotros es que ésta es una tarea a hacer en conjunto, generando nuevas instituciones, diversificando ofertas, sobre todo apostando a los protagonismos regionales.

a. 4) Dimensión: Contribución al Desarrollo

La evolución que la temática de la descentralización presenta con el concepto de desarrollo se expresa fuertemente a lo largo de todo el período estudiado, como un eje central que justifica y orienta las acciones. Esta relación es concebida de diferente forma a lo largo del período, con nociones sobre donde es necesario poner el foco del desarrollo: si es local, regional, nacional, internacional. Se observa entonces una centralidad puesta en la *satisfacción de las necesidades regionales y la búsqueda de*

contribución al desarrollo social y económico del país y de las localidades.

Al inicio del período (2002 – 2003) se observa una concepción ligada al *desarrollo local y sustentable en el área de influencia de los asentamientos existentes*. Se alerta de la utilización que ciertos sectores han realizado de la instalación de emplazamientos universitarios como *bandera político partidaria o de bandera de localismos, para generar determinadas ventajas comparativas, lobbys o beneficios*. Los actores expresan la no existencia de planificación, ni definición de objetivos de parte de la universidad o de las localidades, ni a nivel del país.

Posteriormente, en 2004, comienza a vincularse la definición de emplazamientos a partir de proyecciones vinculadas al crecimiento demográfico previsto para las diferentes regiones. Se expresa que la Universidad *está llamada a actuar con vocación política, con vocación de construcción y desarrollo*. En el marco de esa concepción los *Centros Universitarios, ya sean Regionales o Locales, son factores de desarrollo local en los centros urbanos donde se implantan*.

Mediando el período estudiado, en 2005, emerge con fuerza el concepto de necesidad de participación de los actores locales en la toma de decisiones, sustentando esta concepción en que *no existe desarrollo local si no hay actores locales*. Se evidencia una concepción de universidad que es parte y *sólo un actor de una comunidad de la que forma parte* y comienza a mencionarse como necesaria la vinculación con los sectores productivos y los actores sociales para la definición de los ejes de la investigación universitaria. La radicación de docentes en régimen de dedicación total y la consolidación de redes regionales sustenta la estrategia de descentralización *atada a las necesidades locales* en el marco de lo que se expresa como una tendencia internacional de apoyo al desarrollo local y como aporte a la mejora de la inserción de la universidad en la sociedad.

Con el nuevo período rectoral se inicia un debate en torno a el concepto de pertinencia y sobre cuáles ejes ésta sería definida, si promover el desarrollo universitario en *áreas*

geográficas y regionales deprimidas, donde existe un menor desarrollo humano y donde la Universidad puede ser un factor de un proceso de desarrollo o instalar emplazamientos donde existen capacidades y redes de actores que permitan una mejor expectativa de desarrollo inmediato. Se percibe a los actores locales y regionales como socios en construcciones conjuntas para proyectos nacionales. Entre los actores socios se incluye al sector empresarial y las cadenas productivas, y se concibe a la universidad como un factor inductor de procesos de desarrollo y de desarrollo local en particular. En las alocuciones se observan tensiones entre una visión de la universidad como difusora de cultura y una universidad vinculada al desarrollo productivo. Se expresa el inicio de un proceso de transformación universitaria *para cumplir con su cometido principal, que es responder al desarrollo nacional.*

Avanzado el período, en 2007, se concibe a la educación universitaria como una *una educación instalada en la comunidad, en estrecho vínculo con las necesidades productivas, sociales y culturales en un sistema fuertemente integrado, dinámico, de desarrollo local participativo y actualizado.* Se alerta sobre la dificultad de basar las prioridades en base a las demandas de las comunidades, pues estas están *estratificadas, están surcadas por tensiones, reflejan siempre opiniones diversas.* Se concibe el desarrollo orientado a las regiones y al país, en colaboración con socios y en el marco de programas de enseñanza terciaria

Más adelante, en 2008, la descentralización se expresa en el denominado proceso de regionalización que se vincula al *desarrollo sustentable.* Las regionales universitarias se gestan desde el inicio en *diálogo con la sociedad* para la construcción de las propuestas universitarias. Se hace énfasis en una investigación ligada a las necesidades de las diferentes regiones y atravesada por las demandas de la gente, demanda que se presenta como *cruzada por intereses que son de clase, que son de grupos, de elites, de gente que no tiene voz, que hay que balancear.* La descentralización, en esta etapa, se presenta asociada a un proyecto de país productivo.

La localización de los grupos de investigación presenta en esta etapa un conexión con



los denominados Polos de Desarrollo Universitario a los que se concibe como de *alto nivel de interés por parte de las comunidades locales*.

A continuación se presentan segmentos que dan cuenta de esta evolución de las concepciones sobre la vinculación entre descentralización de la universidad y desarrollo:

Texto: 6\20020903

Peso: 100

Posición: 102 - 102

Código: 1 - Modelos de inserción en el territorio

Este Centro profundiza el proceso de descentralización, consolida programas permanentes, integrando las funciones --como se mencionó en la sesión pasada-- con una proyección multireferencial, contribuyendo al desarrollo local y sustentable del área de influencia.

Texto: 6\20020903

Peso: 100

Posición: 113 - 113

Código: 1 - Modelos de inserción en el territorio

La Casa Universitaria de Paysandú fue la primera experiencia de esta naturaleza de la Universidad, inaugurada a fines de la década del sesenta, como parte de un proceso de descentralización territorial, que se iniciara poco tiempo antes con la inauguración de la Estación Experimental, luego denominada "Cassinoni", cuyos impulsores --entre los que precisamente se encontraba el doctor Cassinoni-- lo veían como el inicio de un proceso que conduciría a un polo de desarrollo regional.

Texto: 8\20030715

Peso: 100

Posición: 152 - 152

Código: 1 - modelos y conceptualizaciones "bandera de localismo"

Recién el Consejero Remedios hablaba del tema de la descentralización universitaria y creo que es necesario hacer algunas precisiones desde el punto de vista conceptual. En el país se ha venido hablando mucho en los últimos dieciocho o veinte años de descentralización y con la descentralización se han manejado conceptos para un barrido y para un fregado, pues ha servido de bandera político partidaria o de bandera de localismos, para generar determinadas ventajas comparativas, lobbys o beneficios a ciertos sectores.

Texto: 7\20040309

Peso: 100

Posición: 217 - 217

Código: 1 - modelos y conceptualizaciones\centralismo

Esta relación entre el flujo centrífugo y centrípeta, que se produce entre la Universidad y la sociedad --todos vemos como necesario y consideramos que la sociedad va a incidir además de la demanda en las políticas que hay que definir, pero también la Universidad va a incidir en lo que la propia sociedad va a ir decidiendo-- está muy mal resuelto. Lo han dicho los compañeros de Derecho, y los que conocemos la realidad de Regional Norte sabemos que eso es así. En realidad muchas veces esa relación se nutre nada más que de un elemento que puede ser la oferta que la Universidad puede dar, que muchas veces no obedece a ninguna planificación, ni definición de objetivos de ninguna naturaleza, sino que es casi consecuencia de la realidad que tenemos en materia de horas docentes, y no solamente en materia de metros cuadrados y de infraestructura edilicia. También se da el caso inverso, porque la gente llega a demandar algo a la Universidad sin ningún tipo de calificación, ni de orientación, porque no hay un trabajo en ese sentido.

Texto: 7\20040309

Peso: 100

Posición: 110 - 110

Código: 1 - modelos y conceptualizaciones\regiones

La elección de las Regiones corresponde a los crecimientos demográficos previstos. Está la Región Este, donde se prevé un fuerte crecimiento de la población joven al 2020, arriba del 60%; la Región Sur Oeste, donde tenemos un crecimiento ligeramente superior al promedio nacional, entre el 15% y el 20% --recuerden que el promedio está en el orden del 10%--; el Noreste, donde los crecimientos poblacionales de la franja etaria de 20 a 24 años, en Tacuarembó y Rivera es del orden del 20% al 25%; y, finalmente, el litoral Norte, donde también se acusa un crecimiento de la franja etaria del orden del 20%. El sexto Centro lo ponemos como un aspecto que nos parece medular de este debate. Planteamos un Centro Universitario que vincula a las ciudades de Trinidad y Durazno, pero justamente está en el ámbito paradigmático del decrecimiento poblacional de la República. Como ustedes saben, el centro históricamente se vacía, se sigue vaciando y las previsiones demográficas al año 2020 hablan de que se vaciará aún más. Entonces nosotros expresamente ponemos ese Centro ahí porque también pensamos que la Universidad está llamada a actuar con vocación política; es decir, con vocación de construcción y desarrollo. Tal vez la Universidad en ciertos ámbitos deba responder justamente a estos procesos de vaciamiento, como para generar políticas que en cierto modo puedan revertir esto en determinado momento; si se quiere, que puedan comenzar a construir virtuales yemas.

Texto: 7\20040309

Peso: 100

Posición: 111 - 111

Código: 1 - modelos y conceptualizaciones\regiones

Finalmente, tenemos el Centro Universitario Metropolitano, donde se indican las

locaciones con unos puntitos blancos que están en el área consolidada de la ciudad, en la ciudad histórica. Alguno escapa a esta lógica, pero en términos generales los grandes territorios metropolitanos, aquellos que han sido el receptáculo de los grandes crecimientos y desplazamientos poblacionales del centro a la periferia están por fuera de esta estructura, y ahí justamente es donde va a crecer la franja etaria de 20 a 24 años, que parcialmente va a ser parte de este crecimiento considerable del Centro Universitario Metropolitano. Consideramos que esos son los futuros territorios de este nuevo Centro Universitario; es decir, es la estructura que vincula al centro histórico donde hoy la Universidad está fuertemente implantada, con esos nuevos territorios metropolitanos donde está totalmente ausente.

Texto: 7\20040309

Peso: 100

Posición: 171 - 171

Código: 1 - modelos y conceptualizaciones\universidad y desarrollo del país

Es muy interesante pensar que los Centros Universitarios, ya sean Regionales o Locales, son factores de desarrollo local en los centros urbanos donde se implantan y en sus extensas áreas de influencia, como ciertamente lo es Salto. Creo que todavía no tenemos condiciones para estudiar cuál es el efecto interactivo entre el emplazamiento universitario y la calidad de vida o el desarrollo humano de la ciudad de Salto, pero hay un efecto recíproco. Todos sabemos que en las experiencias internacionales comparadas, las ciudades universitarias presentan opciones desde el punto de vista laboral, cultural, etcétera, que son mucho más avanzadas que otro tipo de centros urbanos.

Texto: 8\20050614

Peso: 100

Posición: 143 - 143

Código: 1 - modelos y conceptualizaciones\participación de los actores locales

Entendemos que no existe desarrollo local si no hay actores locales. Es imposible que una localidad o una región se desarrolle si no existen actores propios, pero para que existan actores propios es necesario que haya un nivel de decisión, de participación efectiva y de creatividad permitida. En ese sentido creo que es un avance pensar en este formato, pensar que la Universidad en conjunto con los actores locales debe estudiar muy a fondo, practicar muchas veces, equivocarse otras tantas y volver a empezar acerca de cómo es el mejor relacionamiento permanente y constante que permita la constitución de un ámbito de decisión y de participación, lo que no pasa porque la Universidad decida cuáles son los actores, sino que la Universidad debe ser sólo un actor de una comunidad de la que forma parte.

Texto: 8\20051227

Peso: 100

Posición: 147 - 147

Código: 1 - modelos y conceptualizaciones\relación con el sector productivo

El segundo punto es el relacionamiento con el sector productivo en el interior del país, no sólo con el sector agropecuario que por supuesto es fundamental, sino también con los demás sectores productivos en el interior, con los demás sectores industriales, tanto públicos como privados.

Texto: 8\20051227

Peso: 100

Posición: 163 - 163

Código: 1 - modelos y conceptualizaciones\relación con el sector productivo

El otro proyecto que está en investigación es el de la investigación universitaria en vinculación con otros actores sociales, que es un PI que en alguna medida lo propusimos. En el año 2006 no va a empezar pero también apunta a que con esos otros actores sociales se apunte a generar mesas sectoriales, departamentales, de cadenas productivas, desde cooperativas hasta empresariales pero departamentales, donde pueda haber fondos de investigación de la Universidad que se unan con los fondos locales, regionales de investigación y por ejemplo que la Universidad pueda aportar docentes en régimen de dedicación total que se radiquen en el interior. Eso se complementa con los llamados a dedicación total que van a priorizar políticamente a aquellos que presenten una propuesta de radicación en el interior. Ahí la cosa va cerrando.

Texto: 8\20051227

Peso: 100

Posición: 218 - 218

Código: 1 - modelos y conceptualizaciones\relación con el sector productivo

Debo decir además que ya en las últimas salidas al interior que hemos hecho hemos tenido encuentros con la sociedad civil organizada, en Tacuarembó y en Treinta y Tres, donde ya aquellos planteos “queremos una Facultad de Medicina, queremos una Facultad de Derecho” realmente han quedado en lontananza. Lo que se está planteando son propuestas modernas, insertas en la vida productiva local, incorporando la noción de red, pero ya no red con relación al país sino red con relación a la región. Hemos tenido Intendentes de otros Departamentos que no eran los Departamentos en los cuales estábamos, bregando por la descentralización con relación a la región y no al Departamento propio. Creo que la realidad está mucho más avanzada de lo que hasta hoy percibía.

Texto: 8\20050614

Peso: 100

Posición: 130 - 130

Código: 1 - modelos y conceptualizaciones\descentralización y desarrollo en el territorio

Me parece que cuando hablamos de investigación socialmente pertinente --que

está bien-- sería interesante saber si la Comisión ha pensado en la forma de identificar las demandas de investigación locales, la integración por ejemplo con las Intendencias, en algunos lugares del interior hay agencias de desarrollo local, qué interrelación está pensada entre la investigación universitaria y las demandas locales que llegan a esas agencias de desarrollo, si es que el tema se ha planteado. Ése es un tema de todo el país no del interior; es lamentablemente un problema de toda América Latina, pero me parece que el desarrollo local es algo prácticamente inusual, no para la Universidad sino para todo el país y ahora están apareciendo propuestas como hongos, aunque algunas ya son viejas y hay Departamentos que tienen más de una agencia de desarrollo local, pero están surgiendo más y sería muy interesante ver cómo ustedes prevén la integración.

Texto: 8\20050614

Peso: 100

Posición: 155 - 155

Código: 1 - modelos y conceptualizaciones\descentralización y desarrollo en el territorio

Es en ese contexto que yo hacía mi planteo, porque por más que estoy de acuerdo con la [...] de que no importa sólo el desarrollo local, la realidad es que este país está desequilibrado en todo y las posibilidades del desarrollo económico y social del país dependen en muy buena medida de que el proceso de producción y innovación para añadir valor también se descentralice. Es muchísimo más factible que esa descentralización esté atada a las necesidades locales, porque incluso la cooperación internacional hoy pasa por una onda de apoyo abierto al desarrollo local, lo que significa --volviendo siempre al tema de la investigación-- que sería muy interesante pensar en un proceso realista sobre cómo llegar al desarrollo de esa investigación sin necesidad de pensarlo solamente o principalmente en función del presupuesto nacional, porque por lo menos en los dos primeros años hay que sacarse la ilusión de que va a ser grande. Después, si el gobierno logra cumplir con lo que se plantea, eso es posible, pero en este momento me parece que sería muy importante lograr trabajar en asociación estrecha con aquellos que están interesados en el desarrollo de esto. Estoy de acuerdo en que no tiene por qué ser solamente en los lugares en donde están los Servicios universitarios, porque por ejemplo si bien Canelones está en el área metropolitana, tiene un potencial muy importante de desarrollo, una voluntad política importante de llevar adelante el mismo y por qué la Universidad desde Montevideo, desde Salto o desde donde sea no lo va a apoyar.

Texto: 8\20050614

Peso: 100

Posición: 112 - 112

Código: 1 - modelos y conceptualizaciones\relación universidad/sociedad

¿Qué esperamos lograr con la realización de este proyecto? Algo así como mejorar la inserción de la Universidad en la sociedad, mejorar la oferta académica en el interior del país, dinamización del proceso interno de

reestructura de la Universidad, contribución al desarrollo local en diferentes puntos el país.

Texto: 8\20061003

Peso: 100

Posición: 54 - 55

Código: 1 - modelos y conceptualizaciones\universidad y desarrollo local

La [ingeniera Heizen] hablaba del debate que se ha dado [...] si es más pertinente y lógico concentrar las actividades y desarrollar en forma prioritaria la acción universitaria en aquellas áreas geográficas y regionales deprimidas, donde existe un menor desarrollo humano y donde la Universidad puede ser un factor de un proceso de desarrollo o si, por el contrario --creo que no son antinómicos totalmente--, es más pertinente y adecuado desarrollar la institución universitaria en donde existen capacidades y redes de actores que permitan una mejor expectativa de desarrollo inmediato y un mejor aprovechamiento en términos de cadenas productivas, de asociatividad, de capacidades instaladas, etcétera. Las dos realidades en el Uruguay reclaman de la Universidad y creo que para ello tenemos algunas herramientas apenas esbozadas pero que son muy lógicas y muy adecuadas.

Texto: 8\20061003

Peso: 100

Posición: 95 - 95

Código: 1 - modelos y conceptualizaciones\participación de los actores locales

Con ese panorama quiero ser breve pero claro, creo que esta gran problemática que es la generalización de la enseñanza terciaria en el interior, la Universidad de la República no puede pretender encararla sola, no debe pretender encararla sola y debe decir esto con claridad, con nitidez. En vez de tener una especie de ciclo demanda del interior respuesta de Montevideo, debemos ser socios en construcciones conjuntas. Esa me parece que debiera ser un poco la pequeña idea orientadora.

Texto: 8\20061003

Peso: 100

Posición: 150 - 150

Código: 1 - modelos y conceptualizaciones\relación universidad/sociedad

Tenemos una Universidad que hoy tiene mejores oportunidades que nunca de trabajar con otros socios, con otros compañeros, en proyectos que le hacen bien al país. Ya se han mencionado, pero los voy a repetir, una alianza muy clara con la ANEP, una emergencia cada vez más protagónica de los gobiernos locales, a nivel de su parte ejecutiva, de los Intendentes Municipales, de los equipos de gobierno y de su parte legislativa, las Juntas Departamentales, que en este tema tienen un liderazgo. También las Juntas Locales, no solamente las Juntas Departamentales. El Gobierno Nacional, que quizás tenga el mayor retraso en esta materia, pero creo que también tiene sus ámbitos. Por ejemplo, dentro de la

Oficina de Planeamiento y Presupuesto se están procesando temas vinculados al desarrollo regional, al desarrollo municipal, a los temas del desarrollo. Recientemente hubo unas jornadas de desarrollo en la Sede del MERCOSUR, donde justamente el tema de la educación, como un factor clave en el proceso de desarrollo, estuvo presente. El sector empresarial, las cadenas productivas, hay ejemplos muy concretos que han sido planteados como interpelaciones a la Universidad y además hay experiencia de Servicios universitarios, como el caso de la Facultad de Agronomía, trabajando en las Mesas por Cadenas Productivas. Y la sociedad civil, por supuesto, organizada o desorganizada, pero en el caso donde está organizada con comisiones que promueven, a través de distintos actores la demanda y la presión que se está ejerciendo sobre nuestra Institución. Está claro que tenemos socios y está claro que no hay en el ánimo de los actores universitarios el camino sólo, el camino autónomo, el camino propio, el camino de querer resolver desde la Universidad los problemas del país con una visión exclusivista, excluyente, soberbia y autoreferida. Entonces no demos más esa discusión.

Texto: 8\20061003

Peso: 100

Posición: 141 - 141

Código: 1 - modelos y conceptualizaciones\relación universidad/sociedad

Con respecto a algunos planteos que se han hecho, entendemos fundamental pensar este proceso no solamente como un proceso universitario, sino que la Universidad sea también un actor más en el país y es en ese sentido que es un desafío también pensar la articulación con otros actores de la enseñanza, así también como con otros actores, instituciones, organizaciones que están en el país y que llevan a cabo actividades muy importantes en el desarrollo nacional, que deben estar articulados con la Universidad, porque la Universidad es parte y un actor más del país, pero siempre en relación con otros.

Texto: 8\20061003

Peso: 100

Posición: 53 - 53

Código: 1 - modelos y conceptualizaciones\relación universidad/sociedad

además de superar esta inequidad geográfica y social hay que considerar a la Universidad como un factor inductor de procesos de desarrollo y de desarrollo local en particular, cuestión que merece una reflexión más detenida.

Texto: 8\20061003

Peso: 100

Posición: 153 - 153

Código: 1 - modelos y conceptualizaciones\relación universidad/sociedad

¿Vamos a trabajar por una Universidad realmente de cara al país o por una Universidad que se mira a sí misma para buscar una supuesta perfección que no la va a alcanzar en ese camino? Creo que ése es el dilema que tenemos, no lo vamos a poder procesar en plazos cortos, pero cuanto antes tengamos conciencia

de que es uno de los ejes centrales de nuestra tarea mejor vamos a abordar este problema.

Texto: 8\20061003

Peso: 100

Posición: 86 - 86

Código: 1 - modelos y conceptualizaciones\universidad y desarrollo del país

Está claro que si tomamos esos dos ejes como criterios para comenzar una discusión, estamos tomando dos ejes que son ortogonales, apuntan a cosas diferentes, porque por un lado nos sentimos la Universidad con la obligación de culturizar a nivel terciario al interior o bien, por otro lado, la Universidad se siente en la necesidad de apoyar aquellas actividades académicas, científicas y tecnológicas vinculadas a los desarrollos académicos y productivos del interior del país. Creo que estas son básicamente las dos grandes definiciones que nosotros tenemos que tomar

Texto: 8\20061003

Peso: 100

Posición: 137 - 137

Código: 1 - modelos y conceptualizaciones\universidad y desarrollo del país

En primer lugar, el tema de descentralización --como ya lo dije-- es uno de los ejes centrales de este quinquenio y así lo defendemos. No es que se trate de algo arbitrario sino que implica una transformación universitaria para cumplir con su cometido principal, que es responder al desarrollo nacional. En ese sentido se entiende que las funciones universitarias deben estar de forma articulada en el país para poder cumplir con ese cometido de la Universidad.

Texto: 7\20070213

Peso: 100

Posición: 339 - 340

Código: 1 - Modelos de inserción en el territorio

La Intendencia puede aportar infraestructura y un área evolutiva para que después se vaya discutiendo qué tiene sentido hacer allí. Dicho esto, la Intendencia de Maldonado tiene recursos, tiene potencia y nos atrae, pero hay áreas del país que no tienen la misma dinámica ni los mismos recursos y que parecería que no nos atraen, sin embargo si uno piensa el país estratégicamente tiene un sentido terrible poner una actividad potente desde ya porque es evidente que van a haber polos de desarrollo o hay que desarrollarlas, como por ejemplo todo el noreste.

Texto: 20070331

Peso: 100

Posición: 153 - 153

Código: 1 - modelos y conceptualizaciones\participación de los actores

locales

entendemos fundamentalmente la creación de nuevas sedes universitarias en las diferentes regiones del país diversificadas en sus orientaciones y en sus niveles, con una profesionalización de la actividad académica y una estructura interna moderna asociada a los problemas específicos de cada lugar. Esto quiere decir una educación instalada en la comunidad, en estrecho vínculo con las necesidades productivas, sociales y culturales. Por supuesto, ese sistema terciario y superior y esa nueva institucionalidad que hoy madura en el Uruguay y que hace posible lanzar propuestas y construir consenso, debe estar articulada en un sistema fuertemente integrado, dinámico, de desarrollo local participativo y actualizado.

Texto: 20070331

Peso: 100

Posición: 250 - 250

Código: 1 - modelos y conceptualizaciones\participación de los actores locales

A mí me parece que a veces hay una visión un poco idealista de lo que son las comunidades o los actores locales. Esas comunidades también están estratificadas, están surcadas por tensiones, reflejan siempre opiniones diversas y por lo tanto creo que no es tan fácil aquello de recibir la opinión de los actores locales o recibir las demandas pertinentes. Por eso creo que la Universidad de la República también tiene que tener su propia propuesta, atendiendo por supuesto a las opiniones de otros actores locales, pero no dependiendo necesariamente de ellos.

Texto: 20070331

Peso: 100

Posición: 374 - 374

Código: 1 - modelos y conceptualizaciones\participación de los actores locales

Pues bien, si miramos a una región del interior qué es lo que vemos. Lo que vemos son los potenciales socios de programas de enseñanza terciaria, los institutos de formación docente, los institutos avanzados de la UTU, las Intendencias altamente preocupadas por las nuevas oportunidades educativas, actores sociales variados que incluyen comisiones pro-Universidad, asociaciones de egresados y otros. Si conjugamos esfuerzos de todos esos actores podremos aprovechar mejor los recursos materiales, pero sobre todo los recursos humanos, haremos que las instituciones existentes sean más sólidas, pero además coordinen entre sí, no sólo estaremos construyendo instituciones, construiremos red y de esa manera veremos qué posibilidades y necesidades concretas hay de plantear la construcción de nuevas instituciones.

Texto: 20070331

Peso: 100

Posición: 192 - 192

Código: 1 - modelos y conceptualizaciones\relación universidad/sociedad
 Cuando planteamos la diversificación es porque hoy existen posibilidades distintas --recién lo decía--, en cuanto a las necesidades geográficas de desarrollo que tiene el país y esta Universidad tiene que estar inserta en lo que entendemos que tiene que ser el desarrollo de las regiones del país.

Texto: 7\20080415

Peso: 100

Posición: 64 - 64

Código: 1 - Modelos de inserción en el territorio

Tengo alguna experiencia desde mi trabajo académico en el tema regionalización y desarrollo sustentable y conocemos una cantidad de metodologías que pueden permitirnos definir región. Hasta ahora no habíamos trabajado desde ese punto de vista académico en la definición regional, no hemos tenido metodologías que permitieran definir cuál es la región este de Uruguay desde el punto de vista de las propuestas educativas que podría trabajar la Universidad.

Texto: 8\20080325

Peso: 100

Posición: 348 - 348

Código: 1 - modelos y conceptualizaciones\participación de los actores locales

Lo segundo nuevo, naciendo, es el diálogo que se gesta desde un inicio con la sociedad en la construcción de esta propuesta universitaria y eso es la Mesa Consultiva de la Regional Este. Podrá decirse que es incipiente y es aceptable; podrá preguntarse sobre el espectro y la amplitud que tiene la sociedad civil representada en la Comisión Pro Universidad de Rocha o la de Maldonado o en este caso la Intendencia de Treinta y Tres, es cierto, pero creo que establecemos un diálogo con la sociedad de inicio en la gestación de la propuesta que no ha sido lo que ha pasado en otros emprendimientos. Ahí me parece que hay dos vertientes nuevas en la construcción del Centro Universitario Regional del Este.

Texto: 8\20080325

Peso: 100

Posición: 365 - 365

Código: 1 - modelos y conceptualizaciones\participación de los actores locales

Lo otro que es claro es que los actores sociales no tienen intereses unívocos, que de alguna forma también hay que pensar que la demanda está cruzada por intereses que son de clase, que son de grupos, de elites, de gente que no tiene voz, que hay que balancear, que por lo menos hay que observar en profundidad. Ese es un trabajo de investigación-acción junto con la comunidad, en donde debemos captar qué es lo que la gente quiere.

Texto: 8\20080325

Peso: 100

Posición: 428 - 428

Código: 1 - modelos y conceptualizaciones\participación de los actores locales

Por otro lado nos parece muy bien que en realidad las fuerzas vivas por primera vez vayan a ser tomadas en cuenta, porque en todos los lugares en los cuales hemos instalado alguna sede hubo un movimiento de fuerzas vivas, así fuera el Intendente o un grupo de personas, padres de alumnos o algún político, diputado o senador que se movieron para que eso fuera una realidad y ahí se cortó todo, es decir que instalamos algo y dejamos de tener contacto con las fuerzas vivas. Esta vez tenemos la necesidad y la obligación de cambiar ese hecho y que la relación realmente sea tal y tenemos fe que eso va a ocurrir.

Texto: 8\20080325

Peso: 100

Posición: 412 - 412

Código: 1 - modelos y conceptualizaciones\universidad y desarrollo local
a nosotros nos importa mucho analizar si hay diferentes factores que tienen que ver con el requerimiento directo de los pobladores del lugar, cuáles son las necesidades que podemos estimar nosotros para que el desarrollo de esas personas pueda fortalecer el desarrollo del lugar y a partir de eso tratar de darles lo más que podemos.

Texto: 8\20080325

Peso: 100

Posición: 449 - 449

Código: 1 - modelos y conceptualizaciones\universidad y desarrollo del país

Está bien que en el proceso de descentralización universitaria busquemos entre una de las cosas y tal vez una de las más importantes, la culturización de un país. Hacer universidad en el interior es culturizar un país, no me cabe la menor duda, pero eso tiene que estar asociado a un proyecto de país, a un proyecto productivo de país. Creo que el gran deber que tiene esta Universidad es que a mi juicio nunca discutió un buen documento sobre cuál es ese futuro país productivo al cual la Universidad tiene que apostar.

Texto: 8\20080325

Peso: 100

Posición: 452 - 452

Código: 1 - modelos y conceptualizaciones\universidad y desarrollo del país

¿Entonces el esfuerzo valió la pena? Ésa es la gran pata que le falta: ¿Cómo nosotros como Universidad vamos a trabajar con miras al país productivo que queremos?

Texto: 8\20080325

Peso: 100

Posición: 453 - 453

Código: 1 - modelos y conceptualizaciones\vinculación con los problemas productivos

Muchas veces la demanda social o de las fuerzas vivas no coincide con las perspectivas en las que avanzan los desarrollos de los países, las sociedades, las economías.

Texto: 6\20090721

Peso: 100

Posición: 163 - 163

Código: 1 - Modelos de inserción en el territorio

Quisiera que no se pierda de vista que una de las vinculaciones más directas e inmediatas de la Universidad con las comunidades locales --no digo que sea la prioritaria ni la exclusiva-- son las carreras que están emplazadas en el Interior, entonces es muy importante hacer énfasis en que estas carreras deben estar fuertemente apoyadas, respaldadas, que la localización de los grupos de investigación debería tener una conexión indisoluble con estas carreras

Texto: 9\20090303

Peso: 100

Posición: 253 - 253

Código: 1 - modelos y conceptualizaciones\relación universidad/sociedad

Nosotros de alguna forma tenemos que convencer a la sociedad que la Universidad puede ejecutar estas cosas, tiene capacidad para hacerlo y puede trabajar junto a la sociedad desarrollando estos temas.

Texto: 6\20090721

Peso: 100

Posición: 186 - 187

Código: 1 - Modelos de inserción en el territorio

Necesidad de plantearle al país un proyecto de esta naturaleza que sobrepasa a la Universidad y estamos totalmente de acuerdo, está dicho con cierta delicadeza hacia al final en una frase cuando dice: "Proponer al país un plan de construcción de sedes universitarias ambicioso, que permita avanzar.." Quiero informar que hemos empezado algunas acciones no a ese nivel pero en la medida en que se han aprobado los Polos de desarrollo universitario por este Consejo, la radicación de grupos importantes, por ejemplo la construcción de la sede en Maldonado, etcétera, hemos empezado una gira en donde nos hemos entrevistado con los tres Intendentes del Este, les hemos contado que la Universidad está haciendo esto, están muy contentos y ansiosos porque esto se produzca y han ofrecido inmediatamente contrapartidas locales que muestran un alto nivel de interés por parte de las comunidades locales sobre estos desarrollos universitarios.

Texto: 6\20100209

Peso: 100

Posición: 318 - 318

Código: 1 - Modelos de inserción en el territorio

es necesario el desarrollo de actividades en el interior, en lo posible no replicando e imitando de forma idéntica a lo que hacemos en Montevideo porque el interior tiene necesidades diferentes a las de Montevideo ni las mismas condiciones para poder desarrollar propuestas.

Texto: 9\20100316

Peso: 100

Posición: 64 - 64

Código: 1 - modelos y conceptualizaciones\relación universidad/sociedad

En ese sentido las instituciones universitarias son espacio de construcción, de conocimiento y cultura, de pensamiento libre y crítico. Son mucho más que educación, porque desde el punto estrictamente filosófico o político, la mera educación es conservación del saber actual, la reproducción de los niveles alcanzados por la sociedad en un momento histórico determinado. Por tanto debe ser bien entendido que cuando nuestra institución educativa se extiende, se expande, sea en sentido disciplinario, como geográfico, lo quiere hacer manteniendo lo mejor de su personal docente, su capacidad de crear, de estar al día con el conocimiento de la humanidad.

b) Propiedad: Concepciones sobre la generalización de la enseñanza terciaria en el interior

La descentralización se entiende como un componente de la generalización de la enseñanza terciaria, en el segundo período rectoral analizado, un debate en torno a lo que se identifica como tres enfoques sobre el desarrollo universitario: el que sostiene la concepción de una sola universidad pública; el que se presenta como el modelo de estructura universitaria en red, como conjunto de institutos sectoriales que se unen en base a la articulación de una sola universidad pública con otras entidades y el desarrollo en conjunto y en colaboración; el que se concibe como red de instituciones, que en algunas posiciones incluye la creación de nuevas instituciones de enseñanza terciaria.

b.1) Dimensión: Una sola Universidad pública

La posición de mantener una universidad única se caracteriza por promover la formación de instituciones terciarias no universitarias, pero manteniendo la educación universitaria bajo el modelo de una sola universidad pública, con filiales o sedes,

coordinada por una casa matriz. Este enfoque es presentado por los actores como una adhesión institucional que es heredera de la estructura tradicional del sistema de educación superior público en Uruguay.

A continuación algunos segmentos ilustrativos de esta concepción:

Texto: 20070331

Peso: 100

Posición: 97 - 97

Código: 1 - modelos y conceptualizaciones\una sola universidad pública

Quisiera señalar que hay un asunto que a nosotros nos inquieta y es el de la Universidad, en el sentido que en la documentación que refiere a este tema no se hace un planteo en cuanto a las posibilidades que la Universidad tiene. En el documento de ADUR veo la propuesta en contradicción de dos situaciones, que son: a) Mantener la Universidad única y crear sedes, casas, regionales, filiales, programas específicos, todos ellos ligados a la Casa Matriz mediante lazos diversos y b) Crear nuevas instituciones de enseñanza post secundaria. Y el documento plantea que es el b) y no dice nada del a), pero creo que son las dos cosas. Nosotros pensamos --termino-- que debemos propiciar, actuar, promover la formación de instituciones terciarias no universitarias, pero tenemos que mantener la Universidad única y crear filiales, sedes, casas, regionales, programas específicos. Todos ellos ligados a la Casa Matriz o ligados entre ellos.

Texto: 20070331

Peso: 100

Posición: 179 - 179

Código: 1 - modelos y conceptualizaciones\una sola universidad pública

El tercero sería coordinado y único. Se deben establecer ámbitos de coordinaciones centrales y transversales. Y debe ser único porque defendemos y mantenemos que tiene que haber una única Universidad.

Texto: 20070331

Peso: 100

Posición: 234 - 234

Código: 1 - modelos y conceptualizaciones\una sola universidad pública

Asimismo nos manifestamos a favor de una única Universidad que se descentralice

Texto: 20070331

Peso: 100

Posición: 242 - 242

Código: 1 - modelos y conceptualizaciones\una sola universidad pública

Partimos de nuestra adhesión institucional a esta Universidad única, gratuita,

cogobernada, autónoma.

b. 2) Dimensión: Estructura en Red

Vinculado al proceso de territorialización, se concibe la transformación de una universidad centralizada a una estructura en red de unidades o sedes descentralizadas, fuertemente interconectadas entre ellas y fuertemente vinculadas a los territorios.

Texto: 7\20040309

Peso: 100

Posición: 103 - 104

Código: 1 - modelos y conceptualizaciones\estructura en red

De alguna manera tenemos una imagen que grafica esta conceptualización. Para nosotros se trataría de transitar de una Universidad de estructura única a nivel de sus Servicios y eminentemente capitalina, a una estructura en red, que vincula unidades descentralizadas, fuertemente interconectadas entre ellas y fuertemente vinculadas a los territorios reales de la República

Texto: 8\20051227

Peso: 100

Posición: 218 - 218

Código: 1 - modelos y conceptualizaciones\estructura en red

Debo decir además que ya en las últimas salidas al interior que hemos hecho hemos tenido encuentros con la sociedad civil organizada, en Tacuarembó y en Treinta y Tres, donde ya aquellos planteos “queremos una Facultad de Medicina, queremos una Facultad de Derecho” realmente han quedado en lontananza. Lo que se está planteando son propuestas modernas, insertas en la vida productiva local, incorporando la noción de red, pero ya no red con relación al país sino red con relación a la región.

Texto: 8\20050614

Peso: 100

Posición: 104 - 104

Código: 1 - modelos y conceptualizaciones\estructura en red

La quinta orientación estratégica tiene que ver con que estamos pensando que la diversidad va a crecer con un modelo de crecimiento diferente al actual. Hoy tenemos una gran sede y algunas otras débiles sedes en el interior. Estamos pensando en una red de sedes, donde se pueda cursar diferentes carreras o tramos de las carreras [...].

Texto: 8\20080930 ActaPRET

Peso: 100

Posición: 12 - 12

Código: 1 - modelos y conceptualizaciones\estructura en red

primer documento, Programas Regionales de Enseñanza Terciaria, donde las Regiones a través de los Centros concretan proyectos articulados de enseñanza, investigación y extensión, donde concretan además la participación no solamente de la Universidad sino de los actores institucionales de las Regiones, sean ellos instituciones públicas como ANEP, UTU, INIA, Intendencias, de forma tal de construir una verdadera red que conforme el Programa, que trabaje la educación terciaria y universitaria por supuesto, a punto de partida de la propuesta de la Universidad.

b. 3) Dimensión: Red de instituciones

También se observa otro abordaje que se concibe como *red de instituciones integrada por una o más de una universidad, mediante la creación de nuevas instituciones de enseñanza terciaria y universitaria*.

El concepto de *red de instituciones* presenta dos variaciones: el primero incluye una visión de universidad única que articula en una estructura de red con otros actores sociales y educativos para llevar adelante el Sistema Nacional de Educación Terciaria (SNTU); así como el segundo incluye otra visión que incluye la creación de nuevas instituciones de Educación Superior. Ambas visiones conviven en el tiempo.

La primer variante concibe al nuevo sistema como una red de instituciones públicas de enseñanza terciaria, de calidad, cogobernadas, autónomas, coordinadas entre sí, con la Universidad de la República. A través de esta interconexión, las instituciones colaboran en la gestación del SNTU, con participación comprometida y el liderazgo de la UDELAR y la creación de nuevas instituciones vinculadas a éste último. Se concibe esta interconexión como una expresión de la fuerte ligazón de las experiencias de desarrollo terciario y universitario con el territorio y las sociedades.

A continuación algunos segmentos ilustrativos:

Texto: 20070331

Peso: 100

Posición: 46 - 46

Código: 1 - modelos y conceptualizaciones\red de instituciones



En ese sentido me parece importante subrayar que el debate del año pasado, tanto en la Universidad como fuera de ella, marcó una cierta convergencia entre actores universitarios y extrauniversitarios, sobre la necesidad de ir avanzando hacia la creación de una red de instituciones públicas de enseñanza terciaria, de calidad, cogobernadas, autónomas, coordinadas entre sí, con la Universidad de la República, jugando a la vez un papel muy activo y generoso en esa tarea.

Texto: 20070331

Peso: 100

Posición: 371 - 371

Código: 1 - modelos y conceptualizaciones\red de instituciones

Me importa mucho subrayar mi pleno acuerdo con Javier Alonso cuando trata de evitar lo que a mi juicio sería una muy dañina y falsa contraposición entre la construcción del sistema o red de instituciones de enseñanza terciaria y los lineamientos de trabajo de la Universidad en el interior, en la perspectiva que estamos impulsando. Me parece que eso sería quedarnos en el pasado, en vez de aprovechar la ocasión que tenemos para avanzar de manera ampliamente consensuada y con proyectos concretos.

Texto: 9\20090303

Peso: 100

Posición: 162 - 162

Código: 1 - modelos y conceptualizaciones\red de instituciones

[...] quiero recordar que está pendiente y está abierto un llamado a proyectos a ser desarrollados en la Región Este, que van a dar a todo lo que la Universidad haga su verdadero contenido académico, tanto para el desarrollo universitario como para el desarrollo de las formaciones terciarias, apuntando a la creación de una red de instituciones en el país que funcionen de una manera autónoma.

Texto: 9\20100316

Peso: 100

Posición: 94 - 94

Código: 1 - modelos y conceptualizaciones\red de instituciones

Yo creo que hay que otorgarle una relevancia especial al fortalecimiento de la red de la que hablábamos hoy y promover dentro de la Universidad el progreso de aquellos núcleos que son responsables de hacer una conexión fuerte, sólida y sostenible con el conocimiento y la cultura dentro de cada institución existente y en el marco de este proceso destacar los institutos que se están creando y reglamentando en este momento, el Instituto Universitario de Educación, el Instituto Terciario Superior, porque nos están revelando que se están multiplicando y enriqueciendo las posibilidades de fortalecer lo que aquí mismo se llama un sistema terciario a escala nacional, un sistema terciario que se proyecta, se instala y que toma orientación y relación con la sociedad uruguaya en su conjunto, territorialmente hablando y educativamente hablando.

La segunda variante, incluye la posibilidad de creación de nuevas universidades de carácter público. Esta tendencia se ubica en opiniones que expresan de modo explícito la conveniencia de la existencia de un sistema terciario público adicional al de la Universidad de la República, mediante la creación de nuevas universidades.

Esta posibilidad de transformación del sistema universitario público aparece en el discurso estrechamente ligado a las estrategias históricas de descentralización de la Universidad de la República. Algunos actores hablan de la descentralización como *una amenaza* al concepto de una universidad única, aludiendo a la historia del momento de creación de Regional Norte como una acción *en contra de la universidad*.

A continuación algunos segmentos que dan cuenta de estas posiciones:

Texto: 8\20061003

Peso: 100

Posición: 68 - 68

Código: 1 - modelos y conceptualizaciones\más de una universidad

Quería decir que acá hay un modelo de descentralización que en lo personal no lo apoyo. Lo he dicho en otras oportunidades. Represento una corriente, tal vez minoritaria, que piensa que el país debería tener más de una Universidad pública. Eso depende de decisiones que no le competen a la Universidad sino que son del país en su totalidad. El modelo que ahora tenemos entre manos es una descentralización que es llevada esencialmente por la Universidad y otra acotación que tenemos es que si bien hay algo de dinero también somos conscientes que los recursos que tenemos para llevar a cabo ofertas universitarias en distintas partes del país son recursos limitados. Entonces nosotros tenemos que trabajar con la mayor seriedad, tratando de sacar el mayor provecho a los pocos recursos que tenemos.

Texto: 8\20061003

Peso: 100

Posición: 81 - 81

Código: 1 - modelos y conceptualizaciones\más de una universidad

Creo que tal vez la Comisión Gestora de la Descentralización podría tratar de hacer una propuesta para direccionarnos hacia la toma de decisiones o algo por el estilo. Abocarnos a un proceso del Consejo Directivo Central de la Universidad para tomar decisiones para saber de qué modelo de descentralización estamos hablando. También puede ser como decía el Decano

de Facultad de Ciencias, que pueda haber más de una universidad pública. Hasta ahora nadie ha descartado nada.

Texto: 20070331

Peso: 100

Posición: 212 - 212

Código: 1 - modelos y conceptualizaciones\más de una universidad

[...] promover el cambio estructural, en el sistema de educación terciaria y superior del Uruguay, mediante la creación de nuevas instituciones públicas y con la anotación que el profesor [...] hacía, que no se refería explícitamente a la existencia de dos universidades, pero tampoco las excluía. La moción aprobada por el Orden Docente de la Facultad de Ingeniería expresaba que la Universidad debía declarar públicamente la conveniencia de la existencia de un sistema terciario público adicional al de la Universidad de la República.

Texto: 7\20081125

Peso: 100

Posición: 198 - 199

Código: 3 - Articulación con el Sistema Nacional de Educación

Me parece elemental que la Universidad esté reformándose, atendiendo al Interior y tratando de resolver la problemática de la Universidad en todo el país. Coincido con la Consejera Cabrera, sería como desdecimos del proceso de descentralización hablar de la posibilidad de que esto que hacemos sirva realmente para hacer más universidades públicas. El futuro puede determinar otras cosas, tampoco la declaración que propone el Consejero [...] dice nunca habrá más de una única Universidad pública. En definitiva, el objetivo de esta Universidad es responder con equidad a todo el país.

Texto: 7\20081125

Peso: 100

Posición: 201 - 202

Código: 3 - Articulación con el Sistema Nacional de Educación

Por supuesto que este tema no estaba en el Orden del Día, pero he notado que frecuentemente aparecen como brotes en cada oportunidad que este tema se trata de pasada, poniendo en discusión a que la Universidad de la República sea una. Evidentemente creo que más de una persona que está aquí sentada piensa que debe haber más universidades de la que tenemos, aunque no sea el momento, igual quieren otras; aunque no sea la oportunidad, igual quieren plantearlo. Desde 1945, cuando se creó la Regional Norte, pensaron en una Universidad Norte en vez de una Regional Norte; hasta ahora siempre pasa lo mismo y generalmente, no puedo dejar de recordarlo, ése ha sido un argumento en contra de la Universidad, no de la Universidad única, en particular en contra de la Universidad y eso lo sabemos todos los que tenemos más de veinte años en la Universidad.

Texto: 7\20081125

Peso: 100

Posición: 215 - 215

Código: 3 - *Articulación con el Sistema Nacional de Educación*

¿Cuál es la tarea que le corresponde en esta materia a la conducción universitaria? Creo la tarea que le corresponde a la conducción universitaria es permitir que haya caminos de avance que le sirvan ya al país, que en cualquiera de las alternativas legítimas le venga bien, y quiero decirlo con claridad, tanto para aquellos que piensan que para siempre el Uruguay debe tener una sola Universidad pública como para aquellos que piensan que en un momento de su futuro, seguramente no mañana ni pasado, el Uruguay debe tener más de una universidad pública. Para cualquier de esos dos grandes grupos, que avancemos en este camino de diversificación institucional, de crear nuevos centros universitarios, de enriquecimiento de la estructura académica, de hacer experiencias concretas y no de reiterar debates sin conexión, con prácticas nuevas; para cualquiera de las posiciones que han estado, están y presumiblemente estarán en el tapete de la discusión universitaria, avanzar como venimos haciéndolo, por lo menos desde el 31 de marzo de 2007, viene bien y es fecundo.

El concepto de creación de nuevas instituciones terciarias no universitarias comienza a primar más adelante. Estas se definen como *instituciones públicas de carácter terciario, autónomas, cogobernadas, que preserven un principio de gratuidad y estén distribuidas en el territorio nacional*. Vinculadas a iniciativas que nacen de decisiones de la Asamblea General del Claustro de la UDELAR y del Congreso Nacional de la Educación, constituyen la concreción del SNET en todo el territorio nacional, incluyendo mecanismos de coordinación entre ellas.

Las argumentaciones que sostienen estas concepciones se basan en la saturación del modelo vigente en el momento del período analizado, de un proceso general de cambio y de responsabilidad propositiva de la UDELAR en el nuevo escenario de la educación nacional de la época.

Los actores de la UDELAR expresan que con las iniciativas encaminadas bajo este nuevo abordaje se alcanza una mayor apertura y variedad de la oferta educativa terciaria pública. Esta visión se sustenta en el mantenimiento de la responsabilidad y el liderazgo de la UDELAR en el nuevo SNTU, tanto para la atención de áreas de formación masiva como para las áreas de excelencia.



Maestría en Enseñanza Universitaria

Comisión Sectorial de Enseñanza
Área Social y Artística
Consejo de Formación en Educación



UNIVERSIDAD
DE LA REPÚBLICA
URUGUAY



comisión sectorial
de enseñanza



Facultad
de Humanidades
y Ciencias de la Educación



Consejo de
Formación en
Educación

Respecto a las nuevas estructuras institucionales a ser creadas, los actores instan a la generación de procesos innovadores, a no pensar en crear más instituciones a imagen y semejanza de las que ya conocemos, apuntando a lo nuevo y creando *institucionalidades de nuevo tipo, que no consoliden fragmentos, que no consoliden paredes, ni fronteras*, evitando la tendencia a la fragmentación que pondría en riesgo las características de integración y coordinación del sistema.

La relación de esta nueva estructura institucional del SNTU se vincula fuertemente con la acción de expansión territorial descentralizadora de la universidad en conjunto con otras instituciones y actores.

Finalizando el período, y encaminadas muchas de las acciones mencionadas, comienzan a encontrarse referencias a las posibilidades de que los nuevos emprendimientos pierdan la ligazón con la UDELAR.

A continuación se presentan segmentos sobre esta evolución de los abordajes presentados:

Texto: 20070331

Peso: 100

Posición: 71 - 71

Código: 1 - modelos y conceptualizaciones\crear nuevas instituciones no ligadas a la UDELAR

Su contenido sustancial es que la Universidad de la República le debe proponer al país un cambio estructural en el sistema de educación terciario del Uruguay, mediante la creación de nuevas instituciones públicas de carácter terciario, autónomas, cogobernadas, que preserven un principio de gratuidad y estén distribuidas en el territorio nacional. Ése es el principio básico del documento. El principio básico no habla de dos universidades, no habla de repetir cosas que tenemos hechas, habla de que el país debe tener más instituciones terciarias para ofrecer a su juventud, a su ambiente intelectual, a la creación de cultura y de tecnología, nuevas posibilidades para avanzar en los estudios.

Texto: 20070331

Peso: 100

Posición: 72 - 72

Código: 1 - modelos y conceptualizaciones\crear nuevas instituciones no ligadas a la UDELAR

[...] querríamos que el Consejo tomara una resolución tendiente a marcar como una línea de trabajo de la Institución la promoción de la creación de nuevas instituciones terciarias en el país.

Texto: 20070331

Peso: 100

Posición: 73 - 73

Código: 1 - modelos y conceptualizaciones\crear nuevas instituciones no ligadas a la UDELAR

Las instituciones a crear deben funcionar de manera coordinada entre sí y con la Udelar, lo cual significa que habrá de constituirse un Consejo de Coordinación de las mismas y que se generarán mecanismos flexibles de tránsito entre ellas, tanto para los estudiantes como para otros actores de los programas de investigación y de extensión. Los de enseñanza están incluidos en lo que se dice anteriormente.

Texto: 20070331

Peso: 100

Posición: 78 - 78

Código: 1 - modelos y conceptualizaciones\crear nuevas instituciones no ligadas a la UDELAR

Lo que se dice es que la línea rectora de la consolidación del trabajo en el interior debe estar pautada por patrones un poco más generales. Los patrones más generales son promover la creación de nuevas instituciones.

Texto: 20070331

Peso: 100

Posición: 102 - 102

Código: 1 - modelos y conceptualizaciones\crear nuevas instituciones no ligadas a la UDELAR

Las expresiones de la Asamblea General del Claustro y del Congreso Nacional de la Educación son coincidentes en la necesidad de impulsar un sistema nacional de educación pública, compuesto en su nivel terciario por un conjunto de instituciones distribuidas en todo el territorio nacional. Es de hacer notar que tanto en la Asamblea General del Claustro, como posteriormente después en el Congreso Nacional de Educación, se ha hecho una caracterización de cómo deberían ser esas nuevas instituciones. Esas instituciones deberán ser autónomas, cogobernadas y de calidad. En ese sentido la Federación acompaña estas propuestas y quiere ir en busca de su implementación.

Texto: 20070331

Peso: 100

Posición: 122 - 122

Código: 1 - modelos y conceptualizaciones\crear nuevas instituciones no

ligadas a la UDELAR

Frente a esto, dentro de la Universidad y en el país, ha habido distintas posiciones. Hasta hoy la conducción universitaria se ha opuesto explícita o implícitamente a que el país tenga nuevas instituciones públicas que eduquen a los jóvenes, que los formen en estos niveles. Y pensamos que se ha llegado a un nivel de saturación tal, a un nivel de necesidad tan grande, que todos comprendemos la necesidad que el país cambie y la Universidad tiene una gran responsabilidad propositiva y ejecutiva en esta materia.

Texto: 20070331

Peso: 100

Posición: 125 - 125

Código: 1 - modelos y conceptualizaciones\crear nuevas instituciones no ligadas a la UDELAR

Como decimos, hay soluciones simplistas. Por ejemplo, el país conoce que hay un proyecto de ley que propone que el Parlamento decida crear una nueva universidad fuera de Montevideo. No estamos de acuerdo, no pensamos que se decrete la creación de una nueva universidad, no pensamos tampoco que se decrete la creación de nuevas instituciones públicas y que por un acto mágico esas instituciones comiencen a funcionar. El tema es suficientemente complejo y diversificado como para que la vida haga un trabajo sobre él y se requiere tiempo, participación, recursos económicos, estructuras institucionales flexibles y variables. No basta con mirarse en el espejo de otros países que tienen decenas de universidades o de institutos de formación terciaria y decir: Vamos a repetirlo. Eso no sirve para nada, eso no nos conduce por el buen camino.

Texto: 20070331

Peso: 100

Posición: 127 - 127

Código: 1 - modelos y conceptualizaciones\crear nuevas instituciones no ligadas a la UDELAR

[...]pensamos que es muy distinta la perspectiva de crear instituciones en el interior del país o en la capital que se ocupen de la formación terciaria con una decisión clara de la autoridad universitaria de cambiar la institucionalidad, dándose los tiempos para hacerlo, que hacerlo sobre la base de lo que llamamos la alternativa a), que consiste en la mera creación de filiales que mantengan un sistema único y que se opongan a la creación de un sistema terciario. De modo que ésta es la verdadera disyuntiva que nosotros creemos que el Consejo Directivo Central debe resolver en sus sesiones dedicadas al tema.

Texto: 20070331

Peso: 100

Posición: 134 - 134

Código: 1 - modelos y conceptualizaciones\crear nuevas instituciones no ligadas a la UDELAR

Parece claro que la meta de la generalización de la enseñanza avanzada obliga a

pensar en una oferta educativa a un plazo de ciertos años, mucho más grande y variada que la actual. Hay que pensar en centenares de miles de personas, la mayoría jóvenes, pero muchos de ellos no jóvenes, integrados a un sistema variado de enseñanza terciaria. Por consiguiente, desde la resolución orientadora de la Asamblea General del Claustro, creo que hay que avanzar ya hacia esa red de instituciones,

Texto: 20070331

Peso: 100

Posición: 136 - 136

Código: 1 - modelos y conceptualizaciones\crear nuevas instituciones no ligadas a la UDELAR

Por consiguiente, a la vez, caminando en dos pies, tenemos que profundizar la coordinación de las instituciones existentes por un lado y otro estudiar y proponer la creación de nuevas instituciones.

Texto: 20070331

Peso: 100

Posición: 245 - 245

Código: 1 - modelos y conceptualizaciones\crear nuevas instituciones no ligadas a la UDELAR

tampoco corresponde pensar en la organización de instituciones que puedan atender aspectos de la formación terciaria que intenten sacar la gravitación de la Universidad de sus responsabilidades de formación masiva de nivel que pueda considerarse no prioritario dentro de la Universidad y concentrarse en los niveles de excelencia, en niveles selectos de formación reservados a la entidad central, o sea que estas ópticas para una eventual organización de otras instituciones dentro de un sistema, nos parecen poco pertinentes.

Texto: 20070331

Peso: 100

Posición: 358 - 358

Código: 1 - modelos y conceptualizaciones\crear nuevas instituciones no ligadas a la UDELAR

Se habla de innovación institucional, personalmente creo que lo que hay que hacer se redoblar la apuesta, no pensar en crear más instituciones a imagen y semejanza de las que ya conocemos. Si vamos a innovar hay que hacerlo creando lo nuevo y para ello me parece que es fundamental apuntar a institucionalidades de nuevo tipo, que no consoliden fragmentos, que no consoliden paredes, ni fronteras, sino vamos a encaminarnos a una creciente feudalización, por más que le pongamos el mote de integrado o de coordinado al sistema.

Texto: 20070331

Peso: 100

Posición: 368 - 368

Código: 1 - modelos y conceptualizaciones\crear nuevas instituciones no ligadas a la UDELAR

Nosotros, desde la Asociación de Docentes de la Universidad, lo que hemos propuesto es que la Universidad le plantee al país encaminar la organización de nuevas instituciones de formación terciaria en el Uruguay, coordinadas, con una serie de características que no vamos a repetir en este momento. Pero son nuevas instituciones, no es una estructura virtual, no son instituciones electrónicas, no son instituciones digitalizadas, son instituciones, tienen ladrillos, personas, estructuras, sedes, una vida real. No sé si esto es clásico o moderno, pero la introducción de la palabra moderno no va a cambiar la sustancia del asunto. En los países en que tenemos estructuras académicas muy desarrolladas, muy dinámicas, que cambian permanentemente, se crean estructuras nuevas todos los días. Son estructuras reales, que se ven, que se huelen, que existen, de modo que uno de los problemas que hoy podemos tener en los resultados de nuestra discusión es que no aprobemos medidas que sean virtualizadas por la práctica, que le propongamos al país crear nuevas instituciones terciarias, que después sean evanescentes. La propuesta nuestra es sobre estructuras reales.

Texto: 20070331

Peso: 100

Posición: 374 - 374

Código: 1 - modelos y conceptualizaciones\crear nuevas instituciones no ligadas a la UDELAR

¿Cómo van a ir construyéndose las nuevas instituciones? ¿Cómo va a surgir la red de enseñanza terciaria en el país? ¿A partir de qué actividades? Seguramente de muchas, pero en particular va a surgir del esfuerzo de propulsar la enseñanza terciaria en los lugares donde hace más falta para cubrir la inequidad geográfica, vale decir en el interior.

Texto: 20070331

Peso: 100

Posición: 374 - 374

Código: 1 - modelos y conceptualizaciones\crear nuevas instituciones no ligadas a la UDELAR

Pues bien, si miramos a una región del interior qué es lo que vemos. Lo que vemos son los potenciales socios de programas de enseñanza terciaria, los institutos de formación docente, los institutos avanzados de la UTU, las Intendencias altamente preocupadas por las nuevas oportunidades educativas, actores sociales variados que incluyen comisiones pro-Universidad, asociaciones de egresados y otros. Si conjugamos esfuerzos de todos esos actores podremos aprovechar mejor los recursos materiales, pero sobre todo los recursos humanos, haremos que las instituciones existentes sean más sólidas, pero además coordinen entre sí, no sólo estaremos construyendo instituciones, construiremos red y de esa manera veremos qué posibilidades y necesidades concretas hay de plantear la construcción de nuevas instituciones.

Texto: 20070331

Posición: 379 - 379

Código: 1 - modelos y conceptualizaciones\crear nuevas instituciones no ligadas a la UDELAR

no se exime a la Universidad, que es la Universidad de la República de su accionar en el interior del país. No se trata de crear nuevas instituciones de enseñanza terciaria para el interior y la Universidad sea ajena a eso. La Universidad estará como una institución más en el interior.

Texto: 9\20090303

Peso: 100

Posición: 173 - 173

Código: 1 - modelos y conceptualizaciones\crear nuevas instituciones no ligadas a la UDELAR

En primer lugar creo que es importante decir que están trabajados a la luz de las resoluciones del Consejo Directivo Central que el Orden Docente mencionaba, en el sentido de crear una red de instituciones públicas, que puedan irse desarrollando, que hoy puedan tener una realidad y en el futuro tener otra y que incluso puedan compartir con otras instituciones públicas no universitarias espacios, desarrollar actividades conjuntas, vincularse con los actores locales, como los gobiernos municipales y otros actores locales. Esto está en el informe, pero además está informando el programa que sucintamente se presenta.

Texto: 9\20090303

Peso: 100

Posición: 217 - 217

Código: 1 - modelos y conceptualizaciones\crear nuevas instituciones no ligadas a la UDELAR

Ahora, dentro de un rato, vamos a informar sobre las discusiones en la Comisión Coordinadora de la Educación Pública y está claro que el país está avanzando en un sentido muy específico respecto de esos problemas y es posible que muchas de las cosas que queremos realizar en estos nuevos emprendimientos en un futuro no muy lejano no van a estar en manos de nuestra institución. Esto naturalmente no hay que incluirlo aquí; digo que debemos tener el cuidado correspondiente para que lo que se haga tenga que ver con nuestro crecimiento propiamente dicho.

b. 4) Dimensión: Articulación con el Sistema Nacional de Educación

Mediando el período analizado (2005), la Articulación con el Sistema Nacional de Educación es considerada la estrategia institucional fundamental para el desarrollo de la descentralización universitaria.

Este nuevo sistema se presenta bajo una concepción de oferta educativa centrada en la flexibilidad curricular, la coordinación interinstitucional y la construcción de actividades curriculares comunes. Implica, según los actores, la necesidad de un cambio estructural en la educación terciaria y superior en el país, ofreciendo más opciones de estudio. Así también, el desarrollo de formaciones terciarias a partir de programas asociativos, entre los que se mencionan los denominados Programas Regionales de Enseñanza Terciaria (PRET) y los Centros Universitarios Regionales (CENUR).

Uno de los puntos conflictivos de esta nueva estructura se vincula con la interrelación con el sistema de formación de educadores, ante los mandatos de la Ley de Educación, aprobada avanzado el período analizado. Dicha conflictividad es planteada por algunos actores como la necesidad de que la Universidad de la República participe en la formación de los docentes.

Finalizando el período analizado (2009) se presenta un debate en torno a un modelo de desarrollo del sistema que, según algunos actores, se expresa *de una manera parcial, preponderante, excesivamente centrado en el tema de la investigación* sin una relación con las propuesta de enseñanza de carreras, que, según estas posturas críticas, no contribuyen a *conseguir grados de escolarización importantes en el Interior*.

A continuación ejemplos ilustrativos de esta evolución:

Texto: 8\20050614

Peso: 100

Posición: 101 - 101

Código: 1 - modelos y conceptualizaciones\nnuevo sistema educativo universitario

se propende a mejorar la flexibilidad curricular y el traslado horizontal de los estudiantes, porque entendemos que una estructura más flexible que propenda a tramos comunes y a un sistema de créditos que permita esos traslados horizontales, va a mejorar el acceso de los jóvenes del interior a la Universidad, que es uno de los objetivos a cumplir, podría contribuir a disminuir la tasa de fracasos en la enseñanza terciaria, al estar difiriendo los eventos de emigración de las familias con ingreso a un nuevo sistema educativo universitario.

Texto: 20070331

Peso: 100

Posición: 75 - 75

Código: 1 - modelos y conceptualizaciones\oferta educativa

Estamos proponiendo diversificar el sistema terciario, darle a la juventud más opciones de estudio en instituciones diferentes. Las universidades como tales no satisfacen todas las demandas de estudios que existen en el mundo. Eso es mirar el mundo y darse cuenta. En el Uruguay tampoco. La necesidad de formación superior post secundaria ha crecido en cantidad y en diversidad; ha crecido en cantidad, diversidad y en calidad; ha crecido en cantidad, diversidad, calidad y en satisfacción de la demanda de lo que la juventud quiere. Para eso necesitamos nuevas instituciones y eso es lo que consideramos que la Universidad de la República, quizás en un proceso lento --alguien podrá decir demasiado lento y podemos aceptarlo-- consideramos que debe resolver.

Texto: 7\20070213

Peso: 100

Posición: 309 - 309

Código: 3 - Articulación con el Sistema Nacional de Educación

En las Jornadas sobre Descentralización que compartimos en Paysandú, frente a un planteo de un modelo de red con sus nodos y también ante la propuesta de la descentralización basada en una propuesta que venía desde lo arquitectónico, ADUR siempre insistió en que tenemos que ver este tema desde el ángulo de la conformación real de un sistema nacional de educación terciaria. Esa es una idea que está en todos nuestros documentos y que ha levantado la Convención. Nosotros insistimos en la importancia de eso y es el marco en el queremos dar la discusión del tema.

Texto: 7\20081125

Peso: 100

Posición: 187 - 187

Código: 3 - Articulación con el Sistema Nacional de Educación

La resolución en su punto 1 numeral 3 del 31 de marzo del año 2007 dice lo siguiente: “Plantear a la sociedad la necesidad de un cambio estructural en el sistema de educación terciaria y superior del Uruguay, para avanzar hacia un país con capacidades innovadoras, dinamismo productivo, justicia social, mejores condiciones de vida y amplia participación democrática. Con tal propósito, la Universidad de la República, como una única universidad pública del país, promoverá la mejora de la calidad de sus actividades en todo el territorio nacional, apuntando particularmente al desarrollo conjunto de las tres funciones universitarias básicas: enseñanza, investigación y extensión.”

Texto: 6\20090721

Peso: 100

Posición: 142 - 142

Código: 3 - *Articulación con el Sistema Nacional de Educación*

el punto más débil es la vinculación entre los PRET y los CENUR. Los CENUR aportan a la conformación de un Programa Regional de Enseñanza Terciaria, pero en el Programa Regional de Enseñanza Terciaria participan una serie de otras instituciones. Entonces me parece que el punto más débil es cómo lograr hacer cosas desde los Centros Universitarios Regionales que tengan impacto y receptividad en otras instituciones sobre las cuales no tenemos más que la posibilidad de coordinar o tratar de convencerlos, pero no hay ninguna forma de establecer un mecanismo más efectivo de coordinación que ése. Si entiendo bien, lo importante es lograr el desarrollo de los Programas Regionales de Enseñanza Terciaria para lo cual la Universidad colabora con los Centros Universitarios Regionales, pero para lograr aquel otro objetivo general se necesita el concurso de otras instituciones sobre las cuales nosotros no tenemos ninguna capacidad de incidencia, más que el convencimiento. Para mí ése es el punto débil de toda la propuesta pero no del documento, sino de cómo en la Ley General de Educación se definen los Programas Regionales de Enseñanza Terciaria y qué es lo que podemos hacer nosotros acerca de ellos.

Texto: 6\20090721

Peso: 100

Posición: 174 - 174

Código: 3 - *Articulación con el Sistema Nacional de Educación*

Más me preocupa el tema del sistema de formación de educadores. La formación de educadores, quieran o no estos sectores, tiene que contar con el aporte de la Universidad de la República de una manera parcial, preponderante --no voy a discutir qué palabra hay que usar ahí— pero que tiene que contar, tiene que contar. Lo cierto es que cuando uno concibe nuevamente las políticas en el Interior, debe pensar en cómo se colabora con el sistema de formación de educadores en el Interior, porque ese sistema es fuerte en el Interior, no es que haya un IPA aquí y un Magisterio allá, hay decenas de instituciones de formación de profesores y maestros en el Interior de la República, por lo tanto la coordinación de ese esfuerzo con los nuestros se transforma en una tarea crucial si lo que queremos no es pelearlo con algunos, sino concebir positivamente un sistema de formación de docentes, como está siendo discutido en la Comisión de Implementación respectiva y eso tampoco lo vi reflejado adecuadamente en el informe al nivel que uno querría.

Texto: 6\20090721

Peso: 100

Posición: 205 - 205

Código: 3 - *Articulación con el Sistema Nacional de Educación*

Nos preocupa adicionalmente el tema que el Consejero Schelotto planteó sobre las carreras, nos pareció excesivamente centrado en el tema de la investigación; el doctor Randall ha planteado en diferentes sesiones que no es tan así, que tenemos otras cosas, pero si uno lee el énfasis en cantidad de palabras y cosas que hay en el documento, está con un vuelco muy fuerte hacia la investigación.

Eso de alguna forma determina algo que a nosotros nos parece importante, porque si la Universidad quiere responder a la sociedad en el Interior, tiene que conseguir grados de escolarización importantes en el Interior, que cambie la situación de inequidad que existe hoy entre el Interior y Montevideo. De alguna forma eso implica ofertas concretas de estudio

b. 5) Dimensión: Vinculación con los procesos de privatización y diversificación universitaria

Los actores hacen también referencia al movimiento de desarrollo del SNE, *perspectiva global y unificada del conocimiento, su uso social y el desarrollo social del mismo*, como una tendencia opuesta al proceso de fragmentación de las grandes universidades públicas impulsado por las recomendaciones del Banco Mundial en la década de los noventa. Expresan, en ese sentido, concepciones respecto a la *vinculación con los procesos de fragmentación de las grandes universidades públicas y los procesos de privatización* experimentados por las universidades a nivel regional e internacional previo y durante el período analizado (Didriksson, et al, 2008).

Asimismo algunos consejeros afirman que el modelo descoordinado de educación terciaria pública vigente ha derivado en una privatización de la oferta de formación en el interior del país, en la medida que las universidades privadas pasan a ocuparse de la formación en aquellas localidades en las cuales no existe presencia del sistema público. A continuación se presentan algunos segmentos ilustrativos:

Texto: 20070331

Peso: 100

Posición: 143 - 143

Código: 1 - modelos y conceptualizaciones\fragmentación de las grandes universidades públicas

en los años noventa, cuando se dio todo un gran marco de debate en la Universidad de la República, en medio de una enorme ofensiva contra el estado por parte de las políticas de libre mercado y específicamente por algunas propuestas del Banco Mundial vinculadas con la educación superior. En ese momento, en que comenzaba un fuerte debate sobre modelos en la Universidad, del que fuimos partícipes, en ese contexto que el país vivía con la introducción del nuevo modelo obviamente la Universidad no estaba ajena. En ese sentido la

propuesta de fragmentación de las grandes universidades públicas, con referencia continental, se hizo sumamente fuerte en los planteos del Banco Mundial en ese momento y lógicamente repercutieron en el país y en las diferentes posiciones que se fueron tomando. Nosotros en aquel momento creíamos en algo que seguimos creyendo hoy, y es un proceso un poco inverso al de algunas cosas que se están diciendo. Creíamos que lo correcto es que un conjunto de institutos sectoriales de crecimiento autónomo y dispar que se van reuniendo --como decía el Rector con respecto al proceso que comenzó Larrañaga--, se reúnan después en la lógica del desarrollo, buscando lograr una perspectiva global y unificada del conocimiento, su uso social y el desarrollo social del mismo.

Texto: *Seleccionados por referencia actores\20070331*

Peso: 100

Posición: 126 - 126

Código: 1 - modelos y conceptualizaciones\privatización

Nosotros pensamos que es necesario que la Universidad tome conciencia de esta situación y que determine un camino general de cambio y al interior de ese camino general de cambio las cosas adquirirán otro sentido. Pensamos que hasta este momento las autoridades universitarias habían adoptado una cantidad de medidas, pero con un axioma básico: Ninguna otra institución pública en el país que se ocupe de este tema. Una de las consecuencias de esto, que desde el punto de vista de los valores que nosotros tenemos de defender y preservar para el país y para su sociedad es muy importante, es que en la medida en que ninguna otra institución pública se ocupara de este tema se ocupaban las instituciones privadas y la falta de decisión pública en la creación de nuevas instituciones que atiendan a la formación de largo plazo de los jóvenes del país redundaba en un estímulo al proceso de privatización de este sistema educativo, y nosotros creemos que eso tiene muy serias consecuencias desde el punto de vista social, cultural, ideológico, económico. Es decir, pensamos que debemos ocuparnos de este tema porque es central para la sociedad y debemos ocuparnos de este tema para que sea el sector público del país el que se ocupe de este tema. Ambas cosas muy importante.

c) Propiedad: Concepciones sobre el desarrollo universitario en el territorio

c. 1) Dimensión: Participación de los actores locales

El concepto de participación de los actores locales y construcción de la demanda académica es estructurante. El concepto de participación de los actores locales en la definición de los procesos de desarrollo universitario en el interior evoluciona en el

discurso, desde la descripción de un abordaje que se basa en lo que denominan *responder a demandas espontáneas*, pasa por una etapa centrada en el *saber lo que hace falta* y culmina finalizando el período analizado en el modelo orientado a la *construcción de la demanda académica pertinente* en función de dimensiones sociales y económicas.

Al inicio del período (2003 -2005) refieren a una etapa anterior (a la cual se vincula con la dictadura) en la cual la universidad vinculaba la participación de los actores locales en la definición de sus estrategias en el interior, creando las *carreras en función de la iniciativa de la gente, en forma personal o de manera colectiva a través de organizaciones* y con *debilidad frente a los planteos colectivos de poderes políticos relativamente fuertes*. Esta etapa la caracterizan, además, como signada por la escasa participación de las sedes universitarias en la elaboración de las estrategias de descentralización, y se la denomina como la etapa de *responder a demandas espontáneas con ofertas espontáneas*.

Avanzado el período analizado (años 2005 - 2006), se presenta en el discurso como de convivencia entre el abordaje descrito anteriormente y un cuestionamiento emergente a las definiciones sobre la descentralización que se toman a partir de *la simple respuesta a las demandas generadas por los diversos actores de la sociedad uruguaya*.

Es en 2007 que surge en el discurso el concepto de *construcción de la demanda académica pertinente* como superadora de la que se *tomaba en función más que nada de las demandas locales y reaccionaba en forma automática*. Se sustenta en una *visión crítica de lo que se ha hecho*, se construye a partir de *un proceso de ida y vuelta entre la Universidad y la comunidad* y se organiza en torno a una nueva institucionalidad.

Las argumentaciones en torno a este modelo emergente se detectan aún en las últimas etapas del período analizado (2008), afirmando que la *construcción de demanda [...] es una conceptualización todavía muy primaria, pero que viene por lo menos de dos o tres años atrás* y desde un punto de vista crítico se alerta que la universidad tiene las

mejores capacidades para poder orientar a la gente, pero hay que tenerla en cuenta, sino no hay participación.

A continuación se presentan segmentos que ilustran esta evolución del concepto de participación de los actores locales en las definiciones sobre la descentralización universitaria:

Texto: 8\20030715

Peso: 100

Posición: 135 - 135

Código: 1 - modelos y conceptualizaciones\ "responder a demandas espontáneas"

En Regional Norte identifiqué --es una apreciación absolutamente personal-- que han surgido carreras en función de la iniciativa de la gente, en forma personal o de manera colectiva a través de organizaciones. Así surgieron también durante la dictadura, y luego se desarrollaron.

Texto: 8\20050614

Peso: 100

Posición: 169 - 169

Código: 1 - modelos y conceptualizaciones\ "responder a demandas espontáneas"

Insisto en que es difícil creer que las dos cosas puedan convivir. No puede convivir trabajando una Comisión de Descentralización, que considere las políticas de descentralización de la Universidad, tratando de proyectarse en base a documentación y discusión con actores locales y, a su vez, que haya otra política descentralizadora de ofertas puntuales, saliendo a atender por ejemplo propuestas de Intendencias, de industrias, de mercados. Ese es un problema.

Texto: 8\20051227

Peso: 100

Posición: 208 - 208

Código: 1 - modelos y conceptualizaciones\ construcción de la demanda

[...] la posibilidad de desarrollar ofertas académicas en el interior del país debe ser un proceso de fuerte interacción entre las oportunidades de investigación, de resolución de problemas específicos y de identificar las demandas educativas locales.

Texto: 8\20051227

Peso: 100

Posición: 158 - 158

Código: 1 - modelos y conceptualizaciones\ "responder a demandas espontáneas"

Haría mal la Universidad si pensara en el proceso de descentralización como la simple respuesta a las demandas generadas por los diversos actores de la sociedad uruguaya. Las demandas que se generan en la sociedad es un tema que está a considerar, pero la Universidad haría mal si respondiera de forma casi automática y de manera complaciente para satisfacer determinadas demandas.

Texto: 8\20050614

Peso: 100

Posición: 91 - 91

Código: 1 - modelos y conceptualizaciones*"responder a demandas espontáneas"*

También la no participación de las sedes universitarias en la elaboración de los planes y proyectos en general ha sido responder a demandas espontáneas con ofertas espontáneas, con poco involucramiento de las sedes universitarias del interior. Además, esta débil estructura universitaria también tiene la característica de un cogobierno local débil y una escasa masa crítica local, más acentuada en algunos lugares que en otros.

Texto: 8\20061003

Peso: 100

Posición: 14 - 14

Código: 1 - modelos y conceptualizaciones*demanda académica pertinente*

El segundo punto que se aprobó en este Consejo y que hemos estado trabajando en todo este año fue avanzar en la construcción de la demanda académica pertinente, en la consolidación crítica de las Sedes existentes y en la prospección de posibles nuevas Sedes a crearse en el interior.

Texto: 20070331

Peso: 100

Posición: 280 - 280

Código: 1 - modelos y conceptualizaciones*"responder a demandas espontáneas"*

Lo que la Universidad hasta ahora no tuvo fue una estrategia institucional, hubo acciones puntuales y aisladas que la Universidad tomaba desde un punto de vista universitario, ni hablar de un sistema de enseñanza terciaria, que tomaba en función más que nada de las demandas locales y reaccionaba en forma automática.

Texto: 20070331

Peso: 100

Posición: 331 - 331

Código: 1 - modelos y conceptualizaciones*demanda académica pertinente*

La otra concepción fuerza en esas seis orientaciones de la Comisión Gestora de la Descentralización es la construcción de la demanda académica pertinente,

concepto también propuesto por la FEUU y que implica un proceso de ida y vuelta entre la Universidad y la comunidad. Ahí también hago la reflexión de acuerdo con lo que decía hoy de mañana Piñeiro, porque a veces uno tiende a idealizar esa demanda, como que estuviera demasiado organizada y el interior, que tampoco es homogéneo, muchas veces no tiene la demanda organizada, no tiene muy claro qué es lo que quiere y si uno pregunta qué es lo que demandarían siempre contestan por las formaciones más tradicionales y es difícil solamente por un proceso de prospección poder llegar realmente a lo que una región puede necesitar como desarrollo local. De ahí que se reivindica el que exista una institucionalidad local. Ese proceso de construcción de demanda académicamente pertinente solamente puede realizarse en tanto sea una construcción permanente con la gente y eso se hace si uno tiene docentes radicados y una institucionalidad que sea la contracara muy clara de la Institución con la comunidad.

Texto: 8\20080325

Peso: 100

Posición: 409 - 409

Código: 1 - modelos y conceptualizaciones\ "responder a demandas espontáneas"

Está lo que la gente pide y lo que nosotros entendemos como responsabilidad docente que tenemos que hacer. No es: No, esto que vos pedís no sirve para nada. No: ¿Ésa es tu motivación? Bueno, vamos a revertirla para darte mucho más que eso.

Texto: 8\20080325

Peso: 100

Posición: 391 - 391

Código: 1 - modelos y conceptualizaciones\ construcción de la demanda

Celebro también que [...], en su interrupción, haya mencionado el tema de la construcción de demanda, que es una conceptualización todavía muy primaria, pero que viene por lo menos de dos o tres años atrás, que intenta justamente superar esa idea simplista, de respuesta automática o mecánica a lo que pueden ser las expresiones de voluntad más o menos atinadas o más o menos representativas de quienes son portavoces de ambientes locales y que muchas veces representan intereses muy particulares o creen interpretar determinadas realidades regionales.

Texto: 8\20080325

Peso: 100

Posición: 358 - 358

Código: 1 - modelos y conceptualizaciones\ construcción de la demanda

A mí me pareció muy ilustrativo. Dije, bueno, ése puede ser un modelo. Pero ese modelo tiene en cuenta a la gente y en esta discusión lo único que he escuchado

es lo que podemos hacer, los cargos que colocamos y en dónde están. ¿Cuándo vamos a investigar en las diferentes regiones del Uruguay qué es lo que necesitamos colocar porque es pertinente allí? Esa pertinencia tiene que ver con la gente, con lo que la gente quiere; la demanda es un tema importante a tener en cuenta, no generar nuestra oferta porque entendemos que eso es lo que debe ser. ¡Pensamos que la gente es idiota! ¡Pensamos que no debemos reconocerla! ¡Que nosotros somos los sabios que le tenemos que decir qué tiene que haber! Realmente la Universidad es tal y por lo tanto entiendo que tenemos las mejores capacidades para poder orientar a la gente, pero hay que tenerla en cuenta, sino no hay participación.

c. 2) Dimensión: Formación de recursos humanos locales

El tema de la formación de recursos humanos locales ha sido una preocupación constante en el período estudiado, sin embargo los abordajes o modalidades han cambiado. El concepto de consolidación de las capacidades académicas locales es emergente dentro del discurso sobre la descentralización. Las modalidades presentan una evolución el *docente itinerante* en una etapa inicial a la que se cuestiona, pasando por una etapa centrada en el concepto de *radicación docente en el interior* y, finalizando, con en el concepto de *radicación de equipos de investigación*.

El docente itinerante se caracteriza por ser el *que da clases pero que su centro de interés y sus laboratorios están en Montevideo y que solamente viaja a dar la clase y vuelve* y por carreras también itinerantes. A inicios del período estudiado esto se identifica como poco favorecedor del desarrollo universitario en el interior.

Mediando el período (2007 – 2008) comienza a observarse en el discurso el enfoque de desarrollo académico de las localidades centrado en la *radicación de recursos humanos y materiales de calidad*. Esto incluye la *implantación de grupos docentes de alta dedicación* y los llamados Polos de Desarrollo Académico.

A continuación segmentos ilustradores de esta evolución:

Texto: 8\20050614



Peso: 100

Posición: 100 - 100

Código: 1 - modelos y conceptualizaciones\docente itinerante

La Comisión está convencida que el modelo del docente itinerante, que da clases pero que su centro de interés y sus laboratorios están en Montevideo y que solamente viaja a dar la clase y vuelve, no es un modelo que propenda a desarrollar la Universidad con la concepción de herramienta transformadora que estamos pensando.

Texto: 8\20050614

Peso: 100

Posición: 103 - 103

Código: Temas asociados\investigación

La cuarta orientación tiene que ver con aquella gran función que decíamos que había sido la ausente en el período anterior o mayoritariamente ausente --no lo digo en su totalidad-- de estimular la investigación en general y en particular la vinculada a lo local-regional, también a través de acciones afirmativas. En la Comisión pensamos que este tipo de enunciados no se van a provocar si no hay acciones afirmativas que las propicien como, por ejemplo, la creación de los grupos docentes con alta dedicación horaria; favorecer o estimular aquellos proyectos que integran las tres funciones y realizar la promoción académica a través de herramientas hoy disponibles en la Universidad como las dedicaciones totales, becas de formación, poder pensar en mecanismos de priorización de mecanismos que hoy están disponibles, que los equipos de investigación se radiquen en los diferentes centros del interior, etcétera.

Texto: 8\20050614

Peso: 100

Posición: 179 - 179

Código: Temas asociados\investigación

Si no logramos descentralizar la investigación, si no logramos radicar grupos que sean verdaderamente creadores del nuevo conocimiento en distintos lugares de la República y grupos consustanciados con los problemas locales --tal y como algunos Consejeros expresaban con preocupación-- creo que ahí va a estar la medida de nuestro fracaso o de nuestro éxito en caso de lograrlo.

Texto: 8\20061003

Peso: 100

Posición: 70 - 70

Código: 1 - modelos y conceptualizaciones\docente itinerante

[...]Había empezado como una carrera itinerante y nosotros nos dimos cuenta que no podíamos seguir en eso que era la tesitura que habíamos tenido durante muchos años, porque realmente teníamos que ir con propuestas sólidas y a largo plazo. No se podían crear expectativas en un lugar para después irnos a otra parte dejando la gente frustrada. Teníamos que ir a un lugar para radicarnos [...]

Texto: 20070331

Peso: 100

Posición: 170 - 170

Código: 1 - modelos y conceptualizaciones\radicación docente en el interior

[...] si nosotros queremos tener actividad de calidad universitaria, tenemos que radicar recursos humanos y materiales de calidad en el lugar que sea.

Texto: 20070331

Peso: 100

Posición: 200 - 200

Código: 1 - modelos y conceptualizaciones\radicación docente en el interior

Recuerdo muy bien cuando el año pasado ya era un consenso la descentralización y que se radicarán docentes, y al mismo tiempo y en el mismo Consejo Directivo Central seguíamos aprobando carreras con docentes que iban viajando por todo el país.

Texto: 7\20081125

Peso: 100

Posición: 395 - 395

Código: 4 - Universidad: integración, articulación interna, estructuras

a) Se realizarán llamados abiertos priorizando proyectos de implantación de grupos docentes de alta dedicación en los polos señalados. No obstante, se podrán considerar también presentaciones individuales debidamente fundamentadas.- b) Se evaluarán las propuestas teniendo en cuenta en primer lugar su calidad académica, así como también su pertinencia en relación a los correspondientes ejes temáticos prioritarios y a los problemas del desarrollo regional y sus características como proyectos colectivos para el desempeño de las funciones universitarias.- c) El Consejo Directivo Central adoptará resolución sobre las propuestas, teniendo en cuenta la evaluación de una Comisión Asesora de alto nivel técnico y con representación de los órdenes designada por el mismo CDC.- d) Una vez seleccionadas las propuestas, el CDC designará los docentes mediante los procedimientos adecuados incluyendo la realización de llamados abiertos para cargos nuevos y el traslado de cargos desde otras sedes, con acuerdo de los respectivos servicios universitarios.”

c. 3)Dimensión: Las denominaciones de la descentralización

La descentralización universitaria recibe en el discurso de los actores diversas denominaciones durante el transcurso del período estudiado. Estas denominaciones acompañan la evolución del propio concepto a lo largo de las diversas etapas, y operan

como metáfora que condensa las concepciones que en cada etapa se presentan sobre el tema.

A continuación se presentan segmentos que refieren a estas diversas denominaciones y las ubican temporalmente:

- modelo universitario integral en todo el territorio nacional

Texto: 8\20030715

Peso: 100

Posición: 242 - 242

Código: Denominaciones institucionales generales\modelo universitario integral en todo el territorio nacional

Pienso que la discusión del día de hoy nos ha propuesto algunas líneas de trabajo a futuro, que no sólo tienen que ver con los aspectos instrumentales y financieros, sino también con meditar la posibilidad de ir instrumentando un modelo universitario integral en todo el territorio nacional

- reforma universitaria en el interior del país

Texto: 8\20030715

Peso: 100

Posición: 136 - 136

Código: Denominaciones institucionales generales\reforma universitaria en el interior del país

Hay que ver la situación actual y las perspectivas en el marco de una reforma universitaria, donde no están todas las Facultades para conformar las mismas Áreas que actualmente hay en Montevideo. Eso nos puede llevar hasta una discusión de la reforma universitaria en el interior del país.

- atención a estudiantes radicados en el interior

Texto: 8\20030715

Peso: 100

Posición: 104 - 104

Código: Denominaciones institucionales generales\atención a estudiantes

radicados en el interior

Ese apoyo y la corrección presupuestal de Regional Norte; sin duda --como el apoyo a la continuación de las obras de Regional Norte--, lo vemos como un importante apoyo político a la descentralización y a la atención de estudiantes radicados en el interior.

- descentralización universitaria

Texto: 8\20030715

Peso: 100

Posición: 152 - 152

Código: Denominaciones institucionales generales\descentralización universitaria

Recién [alusión] hablaba del tema de la descentralización universitaria y creo que es necesario hacer algunas precisiones desde el punto de vista conceptual. En el país se ha venido hablando mucho en los últimos dieciocho o veinte años de descentralización y con la descentralización.

- proyecto descentralizador

Texto: 8\20050614

Peso: 100

Posición: 168 - 168

Código: Denominaciones institucionales generales\proyecto descentralizador

El buen desarrollo del proyecto descentralizador de esta Universidad en el país va a depender esencialmente de que sus políticas centrales sean fijadas claramente en los organismos competentes y que no esté guiada por la política de balde universitario o la oportunidad de llevar una oferta académica sin ninguna dirección clara.

- sistema universitario en todo el territorio nacional

Texto: 8\20050614

Peso: 100

Posición: 150 - 150

Código: Denominaciones institucionales generales\sistema universitario

en todo el territorio nacional

Mi convicción personal es que ésta debería ser una de las líneas fundamentales, una de las líneas estrella de innovación en materia presupuestal y creo que --como dice el informe y lo quiero subrayar-- esta propuesta, que en principio está dirigida hacia la construcción de un sistema universitario en todo el territorio nacional, fundamentalmente cubriendo los déficit en el interior del país, puede retrovertir en un proceso de innovación y de transformación de todas las estructuras universitarias y creo que éste también es un efecto que voluntariamente debemos buscar y que debe estar explícitamente tratado en esta propuesta.

- descentralización geográfica y enseñanza universitaria en el conjunto del territorio nacional

Texto: *Seleccionados por referencia actores\20070331*

Peso: 100

Posición: 378 - 378

Código: *Denominaciones institucionales generales\descentralización geográfica*

El trabajo de la Federación en todo lo que damos en llamar descentralización geográfica o enseñanza universitaria en el conjunto del territorio nacional está muy en línea con la presentación que originalmente hizo la Presidenta de la Comisión Gestora de la Descentralización. Muy en línea porque la Federación ha trabajado quizás mucho en esa Comisión y el resultado de ese trabajo en buena parte se debe a aportes de la propia Federación.

- trabajo de la Universidad en el interior

Texto: 9\20090303

Peso: 100

Posición: 273 - 273

Código: Denominaciones institucionales generales\la Universidad en el interior

Me parece que está claro, por todo lo que han dicho varios compañeros, en particular por el Presidente de la Comisión Coordinadora del Interior, que es un momento en el cual el trabajo de la Universidad en el interior, con enormes impactos en otros aspectos del trabajo universitario, podría levantar vuelo, podría despegar.

- enseñanza terciaria y universitaria en el interior

Texto: 9\20100316

Peso: 100

Posición: 34 - 34

Código: Denominaciones institucionales generales\enseñanza terciaria y universitaria en el interior

Así llegamos a lo fundamental, a lo que nos reúne hoy, a la idea de que queremos trabajar por tener enseñanza terciaria y universitaria en todo el país.

En esta primera categoría de análisis hemos presentado la amplitud e interconectividad de los componentes institucionales del Sistema Terciario y Universitario que incluyen aspectos tales como las concepciones sobre la integración territorial, así como la generalización y el desarrollo universitario en el interior. A continuación presentaremos la segunda Categoría denominada Concepciones de Acceso a la Educación Superior.

6.2. Categoría 2: Concepciones de acceso a la Educación Superior

Esta categoría refiere a las estrategias, acciones y políticas tendientes a garantizar el acceso, enmarcado en el derecho a la educación, es decir, a las medidas universitarias en el territorio que contribuyen a la generación de igualdad. Los conceptos de inclusión educativa y equidad geográfica y social son propiedades de esta categoría.

a) Propiedad: Inclusión Educativa

a. 1) Dimensión: Acceso a la Enseñanza Terciaria y Universitaria

El acceso a la enseñanza terciaria y universitaria es un eje central de esta categoría. Al finalizar el primer período rectoral analizado (año 2005), y junto con el cuestionamiento al denominado *modelo centralista* comienza a instalarse en el discurso el concepto de mejora del acceso a la Educación Superior. Se cuestiona el modelo que dicen *no va a dar respuesta a las necesidades del crecimiento de la matrícula* que la universidad plantea como objetivo en esa época.

Los consejeros aluden a la situación en relación al acceso a la educación superior, la que en la primera etapa (año 2004) describen como crítica en lo social y educativo: *la mayor cantidad de niños, está en fajas sociales que en este momento acceden más que escasamente a terminar secundaria*, afirman, y prospectivamente sitúan en esta problemática, a la que califican de *bomba de tiempo* el signo de la consolidación de la exclusión social, económica y cultural de esa población. La universidad deberá adaptarse y realizar acciones que atiendan esta tendencia y colaboren a su superación, expresan los actores.

Evolucionando en el período (año 2005) se mencionan estrategias tales como el desarrollo de formaciones por tramos comunes y la flexibilización curricular, lo que se entiende como facilitador del acceso a la población del interior profundizando la

generalización de la Educación Superior. No pocos alertan en esa etapa sobre la necesidad de manejar la tensión entre una universidad que se flexibiliza y expande territorialmente y el mantenimiento de ciertas condiciones de calidad que aseguren *que los polos que la Universidad genere deben tener todas las características del desarrollo universitario bien entendido.*

Ya iniciando el segundo período rectoral analizado (año 2006), definen la participación de la descentralización territorial en la mejora del acceso a la educación superior como una de las *cuestiones probablemente más importantes que tiene por delante la Universidad para colaborar a generalizar la enseñanza avanzada en el país y para transformarse a sí misma.*

Más adelante (año 2007) se constituye un período de afirmación del modelo institucional de universidad única, gratuita, cogobernada, autónoma y de una *voluntad definida de producir los procesos de universalización de la enseñanza superior*”, facilitando el acceso partiendo de diversificación para poder *cumplir con esta accesibilidad más definida.*

Se desarrolla un discurso de universidad pública accesible para todos, que responde a las necesidades de la población en base a criterios de pertinencia social. Se concibe a la educación superior como un derecho y se fortalece por tanto el concepto de la descentralización universitaria percibida como garantía para el cumplimiento de dicho derecho.

El foco del discurso en las últimas etapas analizadas (2010) se convierte en desarrollo universitario concebido en base a la democratización del acceso a la educación universitaria. Dicha democratización busca la incorporación de sectores socioeconómicos medios y medios bajos, que tradicionalmente no accedían a la educación superior, así como una mejor distribución territorial de los estudiantes y los servicios universitarios.

A continuación algunos segmentos representativos:

Texto: 7\20040309

Peso: 100

Posición: 70 - 70

Código: *inequidad geográfica e inclusión educativa\inequidad como consecuencia del centralismo*

En última instancia, estos datos demuestran que una Universidad que tiene 150 años, que viene desarrollando esta política centralista durante los 150 años, si se embreita en la solución de continuar las políticas actuales, no tiene salida. Evidentemente no tiene salida, porque el modelo actual centralista no va a dar respuesta a las necesidades del crecimiento de la matrícula. La inequidad geográfica como limitante es fuertísima y la inequidad social también. Entonces, creemos que nos encontramos frente a un modelo que está agotado y que la Universidad debe revisar.

Texto: 7\20040309

Peso: 100

Posición: 196 - 196

Código: *inequidad geográfica e inclusión educativa\inequidad geográfica y social*

Por último hay algo que me preocupa y me voy a meter en algo que no pude examinar en detalle, porque además en la publicación no se encuentra. Me refiero al crecimiento de la franja etaria. El crecimiento de la franja etaria de las personas jóvenes estoy casi segura que está muy localizado en estratos sociales que por ahora no acceden a la educación terciaria y ni siquiera a finalizar la educación secundaria. Entonces el extrapolar que lleguen a la Universidad cuenta con todo mi deseo y mi optimismo, pero me parece que si no se toman otras medidas esa extrapolación no es cierta, porque ustedes saben donde está la mayor cantidad de niños, está en fajas sociales que en este momento acceden más que escasamente a terminar secundaria. En ese sentido los uruguayos estamos parados arriba de una bomba de tiempo, porque están creciendo muy fuertemente las franjas marginadas de la población, y están marginadas económica, cultural y socialmente.

Texto: 8\20050614

Peso: 100

Posición: 101 - 101

Código: *inequidad geográfica e inclusión educativa\inequidad geográfica y social*

se propende a mejorar la flexibilidad curricular y el traslado horizontal de los estudiantes, porque entendemos que una estructura más flexible que propenda a tramos comunes y a un sistema de créditos que permita esos traslados horizontales, va a mejorar el acceso de los jóvenes del interior a la Universidad, que es uno de los objetivos a cumplir, podría contribuir a disminuir la tasa de

fracasos en la enseñanza terciaria, al estar difiriendo los eventos de emigración de las familias con ingreso a un nuevo sistema educativo universitario.

Texto: 8\20051227

Peso: 100

Posición: 158 - 158

Código: 1 - modelos y conceptualizaciones\acceso a la enseñanza terciaria y universitaria

[...]si bien la generalización de la educación superior aparece como un objetivo claro de la institución universitaria en esta nueva etapa, al encarar el proceso de descentralización nosotros pensamos que no se debe dejar de atender especialmente lo que aquí se decía, el objetivo de la generación de conocimiento, el objetivo del avance del conocimiento, llámese investigación, el objetivo de formar profesionales, de formar los cuadros del ámbito profesional, es decir que en este proceso de la Universidad de alguna manera no podemos descuidar ninguno de los objetivos y pensamos que la institución va a estar aportando al desarrollo de la sociedad sí y sólo sí se tiene en cuenta que los polos que la Universidad genere deben tener todas las características del desarrollo universitario bien entendido.

Texto: 8\20061003

Peso: 100

Posición: 37 - 37

Código: 1 - modelos y conceptualizaciones\descentralización y políticas universitarias

quiero subrayar que esta es una cuestión de largo plazo pero también de plazo inmediato, porque las demandas que se le están planteando a la Universidad de la República son permanentes, tienen que ver con algunos de los ejemplos mencionados por Margarita Heizen y basta mirar la prensa de estos días para captarlo así, por consiguiente espero que a este tema le podamos brindar una atención prioritaria pues es de las cuestiones probablemente más importantes que tiene por delante la Universidad para colaborar a generalizar la enseñanza avanzada en el país y para transformarse a sí misma.

Texto: 20070331

Peso: 100

Posición: 242 - 242

Código: 1 - modelos y conceptualizaciones universalización de la enseñanza superior

Partimos de nuestra adhesión institucional a esta Universidad única, gratuita, cogobernada, autónoma. Partimos también de una voluntad definida de producir los procesos de universalización de la enseñanza superior en nuestro medio, de diversificar la ofertas educativas a partir de la Universidad en concreto, de tal modo de facilitar el acceso a las diversas opciones que se puedan emprender, de descentralizar y extender la actividad en todo el país, de modo de cumplir con esta diversificación y con esta accesibilidad más definida.

Texto: 20070331

Peso: 100

Posición: 233 - 233

Código: 1 - modelos y conceptualizaciones\principios universitarios

Nos parece que las universidades públicas deben ser accesibles para todos, deben responder a las necesidades de la población desde una perspectiva integral y abarcativa del conjunto con un alto grado de pertinencia social, deben mantener el acceso gratuito y ser financiadas por el estado, deben propiciar la participación de la sociedad en su conjunto y en particular debemos ir a la transformación reivindicando la autonomía y el cogobierno.

Texto: 20070331

Peso: 100

Posición: 177 - 182

Código: 1 - modelos y conceptualizaciones\principios universitarios

El último punto sería la gratuidad y el libre ingreso. La educación es un derecho, no es un bien de consumo, y la gratuidad no debe ser solamente en la enseñanza de grado y en la educación permanente.

Texto: 20070331

Peso: 100

Posición: 272 - 272

Código: 1 - modelos y conceptualizaciones\universalización de la enseñanza superior

Pero también a mí me preocupan algunas afirmaciones que se hacen aquí que también demuestran que podemos estar muy en sintonía pero no tanto con el sistema. Cuando el Consejero Corbo hablaba que el 50% de los estudiantes que transitaban por secundaria no llegaban a la Universidad, es un número real, es un hecho de la realidad, pero por el otro lado nos encontramos con que algunos actores del sistema educativo nacional están hablando que la educación secundaria es un fin en sí mismo, entonces ahí tenemos un quiebre, porque hacia dónde va la enseñanza secundaria en el país, a ser un tránsito hacia la Universidad o a ser un fin en sí mismo.

Texto: 20090317

Peso: 100

Posición: 115 - 115

Código: inequidad geográfica e inclusión educativa\promover la equidad geográfica y social

[...]los elementos principales que señalamos y que guían la perspectiva académica tienen que ver con la democratización del acceso a la educación universitaria, entendida no solamente vinculada a lo que es la desigual distribución en el territorio nacional de los estudiantes y los Servicios universitarios, sino también a la procedencia socioeconómica de los estudiantes, o sea que lo que se busca es que en los Planes de Obras de Mediano y Largo

Plazo la Universidad promueva una más equitativa distribución en el territorio nacional de sus Servicios y también una mayor incorporación de sectores socioeconómicos de recursos medios y medios bajos a la Universidad, porque son los que hoy tienen grandes dificultades para acceder a la Universidad.

Texto: 20100316

Peso: 100

Posición: 25 - 25

Código: 1 - modelos y conceptualizaciones\acceso a la enseñanza terciaria y universitaria

Nos preocupa grandemente que menos del 40% de los jóvenes concluyan la enseñanza media, que alrededor del 30% de cada generación acceda a la enseñanza terciaria y universitaria, que bastante menos del 15% la concluyan y en cada uno de esos tramos la inequidad social y geográfica se va haciendo más aguda.

a. 2) Dimensión: Equidad geográfica y social

El concepto de descentralización como un factor superador de la inequidad geográfica y social en el acceso a la educación universitaria, resulta claramente plasmado en el discurso de los actores.

Al inicio del período estudiado (2003) se hace referencia a aspectos demográficos de la población universitaria que asiste a la que entonces se establecía como actividad de descentralización por excelencia: la Regional Norte ubicada en Salto. En esa etapa se afirma que a partir de una evaluación realizada en esa sede, *casi la mitad de los estudiantes de la Regional vienen hogares con recursos económicos bajos y medio bajos* y, por tanto, constituye la única vía de acceso a la universidad de esos jóvenes.

Avanzando en el período (año 2005), se va haciendo cada vez mayor énfasis en la inequidad social y geográfica vinculada al denominado modelo centralista, que, se afirma, *no va a dar respuesta a las necesidades del crecimiento de la matrícula* que se fija como objetivo de desarrollo universitario y misión para esa etapa.

Al inicio del segundo período rectoral analizado (2006) se hace énfasis en la institucionalización de los procesos de descentralización cuyo verdadero objetivo se expresa en *renovar y enriquecer a nuestra Universidad y para mejor responder a la sociedad uruguaya, superando las intolerables diferencias e inequidades que se han dado en llamar simultáneamente geográficas y sociales.*

A continuación algunos segmentos representativos:

Texto: 8\20030715

Peso: 100

Posición: 215 - 215

Código: *inequidad geográfica e inclusión educativa\promover la equidad geográfica y social*

Aparte, en estos momentos difíciles que todos vivimos en el Uruguay, me parece fundamental que la Regional Norte responde y de alguna forma ayuda a la situación social que vive el país y los jóvenes en el interior. En la autoevaluación que hizo Regional Norte dice que casi la mitad de los estudiantes de la Regional vienen hogares con recursos económicos bajos y medio bajos. Eso quiere decir claramente que si la Regional no está esos jóvenes no ingresan en la Universidad de la República y creo que eso no es menor, porque se nos están yendo todos, porque todos tenemos en la cabeza la posibilidad de irnos al extranjero.

Texto: 7\20040309

Peso: 100

Posición: 70 - 70

Código: *inequidad geográfica e inclusión educativa\inequidad geográfica y social*

En última instancia, estos datos demuestran que una Universidad que tiene 150 años, que viene desarrollando esta política centralista durante los 150 años, si se embreita en la solución de continuar las políticas actuales, no tiene salida. Evidentemente no tiene salida, porque el modelo actual centralista no va a dar respuesta a las necesidades del crecimiento de la matrícula. La inequidad geográfica como limitante es fuertísima y la inequidad social también. Entonces, creemos que nos encontramos frente a un modelo que está agotado y que la Universidad debe revisar.

Texto: 8\20050614

Peso: 100

Posición: 112 - 112

Código: *inequidad geográfica e inclusión educativa\inequidad geográfica y social*

Por último y quizás a modo de síntesis, se busca la consolidación de una estructura universitaria que contribuya a abatir la inequidad geográfica y social, fortaleciendo a la Universidad y evitando procesos de crecimiento perverso, por

ejemplo masividad o deterioro de la capacidad académica. Este último resultado esperado tal vez no se cumpla en el quinquenio en su totalidad, pero obviamente implica un modelo de crecimiento diferente al que tenemos ahora y propende justamente a que ese crecimiento se pueda dar de una forma más armónica y que cumpla mejor con los fines.

Texto: 8\20050614

Peso: 100

Posición: 95 - 95

Código: *inequidad geográfica e inclusión educativa\inequidad geográfica y social*

Lo oficializamos como una herramienta para promover la equidad geográfica y social. Se muestra claramente que la inequidad geográfica se superpone y es más fuerte que la inequidad social, es decir que los números de la gente del interior, aún teniendo que venir a estudiar a Montevideo, son peores.

Texto: 8\20050614

Peso: 100

Posición: 95 - 95

Código: *inequidad geográfica e inclusión educativa\inequidad geográfica y social*

La Comisión propone un objetivo estratégico que tome a la descentralización como centro y lo desarrollamos en los siguientes términos: impulsar el desarrollo de la Universidad de la República en todo el país, como forma de promover la equidad geográfica y social, a través de la descentralización de sus funciones, de manera integral y articulada.

Texto: 8\20061003

Peso: 100

Posición: 53 - 53

Código: *inequidad geográfica e inclusión educativa\inequidad geográfica y social*

En primer lugar reafirmamos que no se trata de una mera cuestión de descentralización. La cuestión de la descentralización, que es muy importante a nivel de construcción institucional, es una cuestión del conjunto de la Institución, no es sólo un problema del interior. Es una cuestión que aborda y afecta a los Centros Universitarios, a las Facultades y a las Escuelas en Montevideo, pero dentro de ese marco general de descentralización el desarrollo de una red universitaria, la construcción de Universidad en todo el país, es el verdadero objetivo para tratar de renovar y enriquecer a nuestra Universidad y para mejor responder a la sociedad uruguaya, superando las intolerables diferencias e inequidades que se han dado en llamar simultáneamente geográficas y sociales y que establecen indicadores radicalmente diferentes de expectativas de desarrollo dentro de la Universidad para jóvenes de familias del interior no metropolitano y de familias provenientes de Montevideo y su área

metropolitana. Pero además de superar esta inequidad geográfica y social hay que considerar a la Universidad como un factor inductor de procesos de desarrollo y de desarrollo local en particular, cuestión que merece una reflexión más detenida.

Texto: 8\20080325

Peso: 100

Posición: 456 - 456

Código: inequidad geográfica e inclusión educativa\inequidad geográfica y social

entramos en una fase crítica, que es lo que estamos discutiendo, o sea cómo lo instrumentamos, con qué modalidades y criterios, y en ese sentido me parece que es básico que al existir una comisión que desde el arranque realmente seamos lo más coherentes posibles cuando hablamos de un Programa Regional de Enseñanza Terciaria, porque es parte de la táctica. Nosotros estamos hablando, porque fue un lineamiento político, que la Universidad tiene que contribuir a desarrollar un sistema de enseñanza terciaria, porque hemos identificado que el Uruguay no tiene un sistema de enseñanza terciaria y que desde el punto de vista de la inequidad geográfica y social implementar un sistema de enseñanza terciaria es de importancia estratégica.

En esta segunda Categoría de análisis hemos presentado las concepciones sobre el Acceso a la Educación Superior, dando cuenta de las concepciones de los actores respecto a la descentralización territorial como instrumento para la mejora del acceso a la educación superior y su contribución a la superación de la inequidad geográfica y social.

A continuación se presenta la Categoría 3 denominada Aspectos de gestión en la nueva estructura organizacional.

6.3. Categoría 3: Aspectos de gestión en la nueva estructura organizacional

Esta categoría de análisis hace referencia a las transformaciones estructurales y organizacionales que operan internamente en la universidad vinculadas a su desarrollo territorial. Se incorporan a esta categoría la construcción de planes y estrategias institucionales, mecanismos de coordinación interna y otras transformaciones organizacionales vinculadas al gobierno y gestión administrativa.

a) Propiedad: Transformación de las estructuras universitarias

a. 1) Dimensión: Consolidación crítica de los servicios existentes

A medida que avanza el proceso institucional de desarrollo en el territorio durante el período analizado, emerge con fuerza el concepto que los actores denominan *consolidación crítica de los servicios existentes*. Al finalizar el primer período rectoral del período estudiado (2004) comienza a emerger el concepto de *consolidación crítica*, en referencia a la necesidad de fortalecer y consolidar las sedes universitarias existentes en el momento con vistas a planificar las nuevas acciones y futuros emplazamientos³⁷.

En línea con el emergente Sistema de Educación Terciario Universitario se concibe en 2005 un plan en etapas que inicia con la consolidación crítica y que atiende a dimensiones de infraestructuras y académicas. Se alude a estudios de elaboración de la demanda como insumos para proyectar el desarrollo de los emplazamientos existentes en ese momento.

Ya entrado el segundo período rectoral en el período analizado (2006), se amplían los alcances del concepto de consolidación crítica a una evaluación de la pertinencia, continuidad o discontinuidad de lo existente, así como un apoyo a la mejora continua en base a la pertinencia entendida como adecuación a las necesidades de las localidades en

³⁷ Se observan alusiones críticas respecto al modelo de desarrollo sostenido hasta el momento, en especial respecto a la polaridad que se encuentra en los discursos entre la satisfacción de la demanda profesional y la calidad académica. A la vez, se observan alusiones al grado de expansión y profundización que se había venido dando en los asentamientos existentes, al punto que en algunos casos emblemáticos triplicaba el porcentaje de crecimiento de la matrícula global universitaria.

las que se ubican los emplazamientos en equilibrio con una visión de conjunto del desarrollo institucional. Surge la vinculación al concepto de *demanda académica pertinente* y se encuentran alusiones a la *prospección de posibles nuevas Sedes a crearse en el interior*.

Las evoluciones posteriores (año 2007) que se ubican en el discurso de los actores muestran algunos puntos de quiebre vinculados a las amenazas de construir *camino paralelos* sin tener en cuenta el desarrollo institucional existente. Se alerta sobre no descuidar los desarrollos que ya están en marcha, desde el punto de vista de la institucionalidad y de los recursos humanos ya instalados. Se habla de *consolidar los Centros Universitarios existentes en el interior del país, jerarquizando dicho proceso al desarrollo alcanzado por cada centro*, evitando la tendencia a partir *desde cero* y en el entendido que *construir universidad es un propósito de largo plazo que exige voluntad política expresa, intencionada y planificada*.

A continuación se presentan algunos segmentos ilustrativos de la evolución descripta:

Texto: 7\20040309

Peso: 100

Posición: 208 - 208

Código: Servicios Universitarios en el Interior\Regional Norte

[...] el laboratorio de Regional Norte es muy elocuente en este tipo de cosas, porque queda patente que las carreras que tienen toda su extensión presente en la Regional son las que concitan cierto atractivo, pero fíjense que igual sigue habiendo estudiantes de la misma región e inclusive de la misma ciudad que continúan viniendo a Montevideo. Nosotros tenemos el ejemplo de una carrera que resuelve la demanda que hay, pero no ha tenido ningún estudio ni adecuación al lugar, no tiene ningún grado de pertinencia con lo que se hace en Regional Norte. Nunca se programó nada, no se modificó en absoluto el currículum para atender las necesidades de Regional Norte. Lo único que se hace es atender una finalidad política, que es marcar presencia, satisfacer una demanda, ¿pero hasta cuándo vamos a seguir satisfaciendo esto a nuestro costo, donde no hay casi nada de investigación? ¿La Universidad va a seguir en la misma correlación entre satisfacción de demandas profesionales y calidad académica? ¿Va a seguir siendo la misma, de aquí a veinte años? ¿La relación con la investigación va a seguir siendo la misma? La Universidad no puede desentenderse de eso.

Texto: 7\20040309

Peso: 100

Posición: 98 - 98

Código: Servicios Universitarios en el Interior\Regional Norte\crecimiento y desarrollo

¿Qué ha pasado con la Regional Norte a lo largo de los años en que la estudiamos? Para saber eso tomamos información desde el año 1991 hasta el año 2000, que también nos proporcionó la Regional Norte, y partiendo de un 100% para la UDELAR en su conjunto en el año 1991, observamos que al año 2000 ha crecido un 17,5%. Si miramos la Regional Norte, vemos que ha crecido un 49%. Es decir que ha crecido más del triple de lo que lo ha hecho la Universidad de la República.

Texto: 8\20050614

Peso: 100

Posición: 127 - 127

Código: 1 - modelos y conceptualizaciones\consolidación crítica

Lo planteamos en esta etapa porque nos parece que hay una necesidad de fortalecimiento y consolidación de las actuales sedes que tienen una trayectoria y un camino recorrido, para luego pensar en los nuevos emplazamientos.

Texto: 8\20050614

Peso: 100

Posición: 126 - 126

Código: 1 - modelos y conceptualizaciones\consolidación crítica

Está previsto el planteo sobre cómo nosotros estamos concibiendo esta red, que en una primera etapa la planteamos de consolidación crítica de las sedes universitarias en el interior, y esa consolidación crítica hace a cuestiones edilicias, no edilicias y a cuestiones de contenido.

Texto: 8\20051227

Peso: 100

Posición: 105 - 105

Código: 1 - modelos y conceptualizaciones\consolidación crítica

[...]cómo visualizamos la concreción de las propuestas a establecer en cada una de las sedes universitarias del interior. En ese sentido, en tanto incluso no tengamos constituido este mínimo cuerpo docente que estamos pensando que lleve adelante los estudios de construcción de la demanda, en el plan de trabajo proponemos tomar como antecedentes los trabajos de investigación elaborados por la Comisión Sectorial de Enseñanza en Paysandú y Rivera y proponer impulsar los estudios correspondientes en Salto, que se iban a hacer en este fin de año y que por una cuestión de plazo se postergó para el comienzo del año próximo. Estos tres insumos serían muy importantes para poder definir o delinear los perfiles de los emplazamientos universitarias ya existentes, para poder profundizar y avanzar en la consolidación crítica.

Texto: 8\20061003

Peso: 100

Posición: 54 - 55

Código: 1 - modelos y conceptualizaciones\consolidación crítica

[...] está la consolidación crítica de los Centros Universitarios existentes; y consolidación crítica significa ambas cosas. Por un lado consolidación donde ya la Universidad tiene una cabecera de puente más o menos importante o acotada, pero a la vez crítica; es decir, evaluando la pertinencia o no de las actividades, la continuidad o la discontinuidad de esas actividades y una aspiración de mejora continua, de una adecuación a las realidades locales y a las necesidades del conjunto de la Institución.

Texto: 8\20061003

Peso: 100

Posición: 14 - 14

Código: 1 - modelos y conceptualizaciones\consolidación crítica

El segundo punto que se aprobó en este Consejo y que hemos estado trabajando en todo este año fue avanzar en la construcción de la demanda académica pertinente, en la consolidación crítica de las Sedes existentes y en la prospección de posibles nuevas Sedes a crearse en el interior.

Texto: Seleccionados por referencia actores\20070331

Peso: 100

Posición: 330 - 330

Código: 1 - modelos y conceptualizaciones\consolidación crítica

Entre otras cosas, si estamos pensando en un desarrollo de la Universidad en todo el territorio nacional tenemos que partir de ahí, no sólo porque es la institucionalidad que hay, sino porque tenemos muchos recursos humanos radicados. [...] Esa es una de las concepciones, es decir, partir de lo que hay, construir, reconocer los errores, mejorar o erradicarlos y potenciar lo positivo.

Texto: Seleccionados por referencia actores\20070331

Peso: 100

Posición: 329 - 329

Código: 1 - modelos y conceptualizaciones\consolidación crítica

Una es la consolidación crítica de las sedes existentes. ¿Por qué? Porque partimos de una concepción que rescata la memoria institucional, partimos de lo que se ha hecho y nos hacemos cargo de las decisiones tomadas. Ésa es la concepción. Muchas de las cosas que escuché hoy de mañana me parecen muy interesantes, muy reflexivas y muy analíticas, pero creo que debemos tomar lo que hemos hecho de forma de poder estibar y proyectar el desarrollo. Si cada vez que consideramos que estamos haciendo algo mal buscamos un camino en paralelo y dejamos que las cosas mueran de inanición o no las completamos en su desarrollo, ni siquiera tenemos elementos para poder hacer una correcta evaluación de lo que hicimos. Eso es lo que nosotros entendimos en la Comisión y partimos de decir que íbamos a evaluar lo que se está haciendo y en base a lo

que nos dé esa evaluación apoyaríamos lo que se puede fortalecer y no repetiríamos los errores de lo que se hizo mal.

Texto: 20070331

Peso: 100

Posición: 313 - 313

Código: 1 - modelos y conceptualizaciones\consolidación crítica

Expresar al CDC la necesidad de consolidar los Centros Universitarios existentes en el interior del país, jerarquizando dicho proceso al desarrollo alcanzado por cada centro --que es el que la Universidad se ha dado hasta el momento--, y en el entendido que construir universidad es un propósito de largo plazo que exige voluntad política expresa, intencionada y planificada.-

Texto: 20070331

Peso: 100

Posición: 40 - 40

Código: 1 - modelos y conceptualizaciones\consolidación crítica

Es consolidando críticamente lo bueno de lo hecho y cambiando lo que no ha sido eficiente que queremos avanzar, pero sin la pretensión de que la historia empiece en algún momento desde cero cuando uno llega.

a. 2) Dimensión: Fortalecimiento institucional de las sedes universitarias

El concepto de consolidación se encuentra ligado al fortalecimiento institucional de las sedes universitarias ya instaladas. Al inicio del período analizado (2003), se identifica en el discurso una concepción de desarrollo centrado en la estructura nacional por departamentos. El eje es el Departamento, y en ese modelo emergen Paysandú, Salto, Colonia, Maldonado, Rivera como emplazamientos. Se hace mención a la existencia de un *Análisis de la demanda de Servicios Universitarios en el Interior del País*, comprendiendo, entre ambos, los departamentos de Cerro Largo, Rivera, Tacuarembó, Artigas, Treinta y Tres y Rocha. El desarrollo académico se vincula en el discurso a las funciones de enseñanza y extensión, siendo ésta última preponderante, dada la dependencia del desarrollo de propuestas bajo la coordinación de la CSEAM según lo que se observa en las alusiones.

Avanza el período (2004 – 2005) y se identifica una tendencia focalizada en la enseñanza. En esta etapa destaca en los discursos la Sede de Regional Norte como modelo de desarrollo universitario. Es una etapa en la que se destacan los logros alcanzados, que se describen como *definir una estructura universitaria, es decir generar la Ordenanza de Centros Universitarios y de Casas*. Se suma a los enfoques sobre las estructuras universitarias en esta etapa la articulación con emplazamientos universitarios extranjeros limítrofes, la vinculación con la sociedad civil organizada y la emergencia de la noción de región como dimensión que trasciende la organización nacional por departamentos.

Ya en el segundo período rectoral del período estudiado (año 2007), se encuentran referencias a la *creación de nuevas sedes universitarias* en línea con la estructura del nuevo SNE; la creación de nuevas sedes universitarias se ubican en el discurso localizadas bajo el concepto de región y con actividad académica diversificada. Se las asocia a la *profesionalización de la actividad académica y una estructura interna moderna asociada a los problemas específicos de cada lugar*. Describen estas estructuras como instaladas en la comunidad y en *educación instalada en la comunidad, en estrecho vínculo con las necesidades productivas, sociales y culturales*.

Persisten en el discurso referencias a la sede de Regional Norte como *problema*, no obstante en esta etapa surgen alusiones a que constituye, asimismo, el centro más desarrollado, y, por tanto, una experiencia relevante de la cual tomar aprendizajes. Se evidencia tensión entre ambas posiciones. Se observan referencias a que ya se ha realizado la *evaluación crítica* de las sedes, y a la necesidad de profundizar en la evaluación, *pues más allá de la concepción de la región, los emplazamientos siguen con perspectiva departamento*.

Avanzado el segundo período rectoral (año 2008) se evidencia al Centro Universitario Regional Este como paradigma del nuevo desarrollo propuesto, que implica, según los actores, un nuevo concepto de región que integra sedes. El otro componente relevante lo constituye la nueva dependencia y coordinación de los CENUR bajo la Comisión



Coordinadora del Interior, según los actores.

Finalizando el período (año 2009) se hallan referencias a la consolidación de la imagen del CENUR Este como el paradigma del nuevo desarrollo, *caballito de batalla de la universidad* en su proceso de reforma. El desarrollo de la propuesta de los CENUR se presenta de este modo: *Centro Universitario del Noreste, con base fundamental en lo que tenemos en Tacuarembó y en Rivera y esperamos integrar a Cerro Largo y a Artigas; Centro Universitario del Noroeste, con base en lo que tenemos en Paysandú y en Salto, pues seguramente parte de Artigas y Río Negro colaborarán a ello; Centro Universitario de la Región Este, Rocha, Maldonado y Treinta y Tres han colaborado activamente y esperamos que Lavalleja cuando quiera se integre.* Se ubica como tema central en la nueva Ley Orgánica *para que las regionales puedan participar del cogobierno de igual modo que las instituciones montevideanas.*

Se presentan a continuación algunos segmentos ilustrativos:

Texto: 9\20031216

Peso: 100

Posición: 154 - 154

Código: Territorio\Paysandú

En Paysandú a partir de un trabajo contratado por la Intendencia con la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración se aprobó un plan estratégico de Desarrollo del Departamento con la creación de un Consejo Económico y Social de amplia integración. En dicho plan, la extensión universitaria desempeña un importante papel en materia de promoción.

Texto: 9\20031216

Peso: 100

Posición: 155 - 155

Código: Territorio\Paysandú

Las acciones en la Regional Norte, en los nuevos Centros Universitarios ya mencionados y en Colonia y Maldonado ha permitido llegar al 2002 con 17 nuevos cursos universitarios y más de 2100 estudiantes cursando los mismos. Ello va acompañado en Salto, Paysandú y Rivera de importantes y sostenidas acciones de Extensión Universitaria.

Texto: 9\20031216

Peso: 100

Posición: 155 - 155

Código: Territorio\Colonia

[...] la tarea de la CSEAM en cuanto a la descentralización de la actividad universitaria ha dado lugar a un considerable aumento de la presencia de la Universidad en el interior del país. Las acciones en la Regional Norte, en los nuevos Centros Universitarios ya mencionados y en Colonia y Maldonado ha permitido llegar al 2002 con 17 nuevos cursos universitarios y más de 2100 estudiantes cursando los mismos. Ello va acompañado en Salto, Paysandú y Rivera de importantes y sostenidas acciones de Extensión Universitaria.

Texto: 9\20031216

Peso: 100

Posición: 157 - 157

Código: Territorio\Cerro Largo

Queremos destacar asimismo la capacidad demostrada por el profesor Rucks para promover, con el apoyo de la CSEAM, la elaboración de dos importantes trabajos de Análisis de la Demanda de Servicios Universitarios en el Interior del País, comprendiendo, entre ambos, los departamentos de Cerro Largo, Rivera, Tacuarembó, Artigas, Treinta y Tres y Rocha.

Texto: 7\20040309

Peso: 100

Posición: 93 - 93

Código: Servicios Universitarios en el Interior\Regional Norte

En materia de enseñanza --sin lugar a dudas-- el gran ejemplo que tiene que analizar la Universidad es el de la Regional Norte. En estos pasos que la Universidad está transitando en materia de descentralización, nosotros le hemos dado a la Regional Norte un importantísimo papel.

Texto: 8\20050614

Peso: 100

Posición: 92 - 92

Código: Territorio\Artigas

Como decía, aunque el tema no es absolutamente nuevo para la Universidad, en forma expresa aparece en el PLEDUR del 2001 como orientación para enseñanza y extensión y si se quiere enumeramos algunos de los logros --creo que no fueron pocos--, como definir una estructura universitaria, es decir generar la Ordenanza de Centros Universitarios y de Casas, se hizo una prospección de los lugares donde la Universidad debía tener presencia y se radicaron docentes en Artigas, Tacuarembó y Melo, y se hizo una ampliación de la oferta académica en el interior, con diecisiete carreras de grado, que posibilitaron el acceso a la Universidad de más de mil estudiantes del interior, incluso abriendo opciones diferentes en otros lugares, como Colonia y Maldonado. Por otro lado, se avanzó mucho en términos numéricos en la ejecución descentralizada de los proyectos de extensión.

Texto: 8\20050614

Peso: 100

Posición: 153 - 153

Código: Territorio\Salto

Con respecto al informe, hay un tema que se planteó tanto en Paysandú como en Salto y que no lo vemos reflejado hoy en la propuesta, con relación a de qué forma optimizar toda esta tarea descentralizadora con el aporte de emplazamientos universitarios extranjeros limítrofes a nuestro país. Entendemos que eso es de real importancia para esta tarea y sería bueno que quedara reflejado.

Texto: 8\20051227

Peso: 100

Posición: 218 - 218

Código: Territorio\Tacuarembó

Debo decir además que ya en las últimas salidas al interior que hemos hecho hemos tenido encuentros con la sociedad civil organizada, en Tacuarembó y en Treinta y Tres, donde ya aquellos planteos “queremos una Facultad de Medicina, queremos una Facultad de Derecho” realmente han quedado en lontananza. Lo que se está planteando son propuestas modernas, insertas en la vida productiva local, incorporando la noción de red, pero ya no red con relación al país sino red con relación a la región. Hemos tenido Intendentes de otros Departamentos que no eran los Departamentos en los cuales estábamos, bregando por la descentralización con relación a la región y no al Departamento propio. Creo que la realidad está mucho más avanzada de lo que hasta hoy percibía.

Texto: 20070331

Peso: 100

Posición: 153 - 153

Código: 1 - modelos y conceptualizaciones\Programas Regionales de Enseñanza Terciaria

[...] entendemos fundamentalmente la creación de nuevas sedes universitarias en las diferentes regiones del país diversificadas en sus orientaciones y en sus niveles, con una profesionalización de la actividad académica y una estructura interna moderna asociada a los problemas específicos de cada lugar. Esto quiere decir una educación instalada en la comunidad, en estrecho vínculo con las necesidades productivas, sociales y culturales. Por supuesto, ese sistema terciario y superior y esa nueva institucionalidad que hoy madura en el Uruguay y que hace posible lanzar propuestas y construir consenso, debe estar articulada en un sistema fuertemente integrado, dinámico, de desarrollo local participativo y actualizado.

Texto: 20070331

Peso: 100

Posición: 256 - 256

Código: Servicios Universitarios en el Interior\Regional Norte\"situación de la Regional Norte"

Quiero hacer una última reflexión, porque sé que estoy pasado de tiempo, y es

referida a la principal experiencia de descentralización o de extensión de la enseñanza y la investigación en el interior, que es la situación de la Regional Norte de Salto. No sabía que más tarde iban a exponer las autoridades de la Regional Norte, me alegro que así sea, pero creo que en los documentos que nos han hecho llegar, en los documentos que hemos leído, la situación de la Regional Norte de la Universidad sigue estando en el limbo y creo que la Universidad se debe una evaluación de lo que hemos hecho en Salto. Lo que hemos hecho en Salto tiene experiencias positivas y tiene experiencias negativas y hay que evaluarlas, comprender dónde anduvimos bien y dónde nos equivocamos. Creo que nos ayudaría muchísimo a pensar cómo seguimos con este proceso de extender la enseñanza terciaria hacia el interior. [...] nos interesa que se comience evaluando la actuación de la Regional Norte y que en un plazo, que habrá que decidir, se pueda definir cuál es el estatuto futuro de la Regional Norte.

Texto: 20070331

Peso: 100

Posición: 335 - 335

Código: Servicios Universitarios en el Interior\Centro Universitario de Rivera

Hemos procedido a la evaluación crítica de las sedes, en las de Paysandú y de Rivera hemos cumplido las tres etapas: autoevaluación, evaluación y evaluación externa. De Salto solamente hicimos la etapa de la autoevaluación, por una cuestión de plazos y de agenda de las dos partes no se pudo completar la evaluación y la evaluación de pares. Y esto lo quiero decir porque capaz que nos falta un diagnóstico para a veces proyectarnos o ampliar los consensos, pero creo que más que faltar un diagnóstico el asunto es que son diferentes, porque ésta es una Institución muy diversa, entonces por lo general o son incompletos o no se conocen.

Texto: 20070331

Peso: 100

Posición: 278 - 278

Código: Territorio\Paysandú

El Consejero Piñeiro decía que es necesario seguir con la evaluación con respecto a cómo ha actuado la Universidad. Lo planteo de una manera que es muy a tono con el propio funcionamiento de la Universidad, entonces, por dar un ejemplo, tenemos una Regional Norte que hoy es Salto, no es Salto y Paysandú, es Salto. Tenemos un Centro Universitario en Paysandú, tenemos otro Centro Universitario en Rivera, que no tiene el desarrollo ni el nivel del Centro Universitario de Paysandú. Como bien lo dice un documento de ADUR, Rivera tiene muchos problemas.

Texto: 20070331

Peso: 100

Posición: 313 - 313

Código: Servicios Universitarios en el Interior\Regional Norte\crecimiento y desarrollo

la Regional Norte es el centro universitario descentralizado de la UdelaR más desarrollado hasta el momento, y que precisamente en este año 2007 se cumplen 50 años del inicio de las actividades universitarias. Que como se sabe este desarrollo abarca el cumplimiento de las tres funciones de la universidad, enseñanza (12 carreras), investigación y extensión, en todas las áreas de conocimiento de la Universidad. Que cuenta además con una estructura administrativa instalada y organismos de gestión cogobernada experimentados, e igualmente una moderna infraestructura edilicia de considerables dimensiones

Texto: 8\20080325

Peso: 100

Posición: 340 - 340

Código: Servicios Universitarios en el Interior\Centro Universitario de Regional Este

Me parece que lo que se está impulsando en la región este es muy distinto a lo que ha hecho la Universidad de trabajo en el interior, de todo lo que se ha construido de la Universidad en el interior.

Texto: 8\20080325

Peso: 100

Posición: 347 - 347

Código: Servicios Universitarios en el Interior\Centro Universitario de Regional Este

¿Qué es lo nuevo de esto? Lo había planteado en la sesión anterior en la cual intervine. Me parece que hay dos cosas nuevas en el CURE. Una que tiene que ver con la dimensión regional, no hemos tenido hasta ahora dimensiones regionales en los Centros Universitarios. Si uno ve el desarrollo han sido básicamente locales y creo que lo que hoy estamos gestando es una concepción de región mediante la integración de tres sedes y probablemente una cuarta.

Texto: 8\20080325

Peso: 100

Posición: 498 - 498

Código: 1 - modelos y conceptualizaciones\Programas Regionales de Enseñanza Terciaria

Quería manifestar mi acuerdo con la propuesta tal cual está formulada por la Comisión, o sea de mantener varias subsedes dentro de una Región, considerando que el concepto de región, como entra ahora es un concepto novedoso y ofrece realmente elementos atractivos respecto al diseño hasta ahora de la inserción de la Universidad en el interior, que más bien se focalizaba en ir Departamento por Departamento.

Texto: 8\20080325

Peso: 100

Posición: 536 - 536

Código: *Servicios Univeristarios en el Interior*

Lo que proponemos en concreto, es algo que ya trabajó la Comisión Sectorial de Extensión y la CCI, es que la dependencia de los Centros del interior --cuando hablo de los Centros del interior digo también el Centro Regional del Este, porque cuando hace la propuesta la Comisión Sectorial de Extensión no lo incluye pero la CCI sí lo hace-- y la Casa de Tacuarembó, sea de la Comisión Coordinadora del Interior y no de la Comisión Sectorial de Extensión.

Texto: 9\20090303

Peso: 100

Posición: 260 - 260

Código: *Territorio\Maldonado*

En primer lugar quería hacer algún comentario respecto de la relevancia del Centro Universitario de la Región Este, como política de descentralización de la Universidad de la República. Es trascendental para el desarrollo de la Universidad en el interior la construcción de este Centro Universitario. Esto es así por varias razones, primero fue resolución de este Consejo, dentro de las líneas de la Reforma Universitaria, plantearse el desarrollo de una instalación de la Universidad de la República en el este. Además esto se hace en forma importante y de hecho es como el caballito de batalla de la Universidad.

Texto: 9\20100316

Peso: 100

Posición: 34 - 34

Código: *Territorio\Artigas*

El Centro Universitario del Noreste, con base fundamental en lo que tenemos en Tacuarembó y en Rivera y esperamos integrar a Cerro Largo y a Artigas; el Centro Universitario del Noroeste, con base en lo que tenemos en Paysandú y en Salto, pues seguramente parte de Artigas y Río Negro colaborarán a ello; el Centro Universitario de la Regiñ Este, para el cual actores sociales e Intendencias de Rocha, Maldonado y Treinta y Tres han colaborado activamente y esperamos que Lavalleja cuando quiera se integre.

Texto: 9\20100316

Peso: 100

Posición: 55 - 55

Código: *1 - modelos y conceptualizaciones\Centros Universitarios Regionales*

Como mencionaba el Rector, en el día de mañana la Asamblea General del Claustro comenzará a considerar un articulado con alternativas para la nueva Ley Orgánica, lo que desde nuestro punto de vista hace pensar en que estamos bien encaminados para poder tener una nueva Ley Orgánica universitaria, que dé una posibilidad importante para que los Centros Regionales del interior puedan participar en el gobierno de la institució de igual forma en que lo hacen todas las

instituciones montevidéanas, de la misma forma en que lo hacen la Facultad de Derecho, la Facultad de Ciencias y todos los Servicios de la Universidad.

a. 3) Dimensión: Nuevos programas de desarrollo universitario

Se presentan las referencias de los actores a la conformación de *nuevos programas de desarrollo regional universitario*. En el segundo período rectoral del período analizado (año 2007) se alude a que la conceptualización de la descentralización como programa *nace* en el Rectorado. Los actores caracterizan al *Programa* como instrumento orientador de las acciones, en base a definición de objetivos, proyectos, acciones y actividades, así como un articulador de diferentes sectores. Las alusiones incluyen el tipo de financiamiento al que se caracteriza como flexible en función del seguimiento y la evaluación. Implicaría, según el discurso, una formulación *coherente y ordenada*.

Definen a los que se denominan *programas regionales*, los que se encuentran caracterizados como una propuesta interinstitucional para la optimización de los recursos existentes en las zonas. De su elaboración participaron las sedes ya existentes, según referencias de los actores. Se describe como una propuesta que hace base en los establecimientos que ya tenía la universidad en ese momento, habilitando, según los discursos, un enraizamiento en las acciones ya existentes. Plantean la creación de Programas Regionales de Enseñanza Terciaria en las tres Regiones en las que en ese período contaba la universidad, y plantean que se priorice el interior y las regiones para la radicación de grupos con alta dedicación, logrando, según los objetivos que explicitan, promover las tres funciones universitarias hacia lo que denominan como *una dinámica superior*. Se plantea, asimismo, la necesidad de definir grupos y ejes temáticos para orientar el desarrollo académico de cada regional.

A continuación algunos segmentos ilustrativos:

Texto: *Seleccionados por referencia actores\20070331*
Peso: 100
Posición: 359 - 359

Código: 1 - modelos y conceptualizaciones\Programas Regionales de Enseñanza Terciaria

El Rector, en una jugada que creo que es algo más que retórica, planteando el tema de la descentralización incluyó un concepto agregado, que no estaba presente, el concepto de programa. Creo que el concepto de programa puede ser un instrumento hábil si lo sabemos interpretar para cambiar esta directiva de trabajo. Un programa es algo que tiene objetivos, que puede contener proyectos, que puede contener actividades, que tiene diferentes actores, que puede tener financiamiento, recursos y una evaluación, y que cumplida determinada etapa puede reformularse a sí mismo con una cierta flexibilidad. Creo que este es un camino a explorar. Creo que el concepto de programa incluso puede ser multiactorial, no necesaria y exclusivamente restringido a los esfuerzos de la Universidad de la República, no necesariamente restringido a los esfuerzos de la Universidad de la República y la ANEP, no necesariamente restringido al esfuerzo de la Universidad, más la ANEP, más los gobiernos locales, más el gobierno nacional, sino también a distintas instancias de cooperación entre estado, entes autónomos de enseñanza, sector privado empresarial, actores sociales, organizaciones sindicales, organizaciones vecinales, culturales, es decir, el programa es un instrumento flexible que nosotros podemos interpretar en distintas claves.

Texto: 8\20080325

Peso: 100

Posición: 466 - 466

Código: 1 - modelos y conceptualizaciones\Programas Regionales de Enseñanza Terciaria

La filosofía de los programas regionales es básicamente interinstitucional, implica aprovechar los recursos que puede disponer la región a los efectos de democratizar el acceso a la enseñanza terciaria y también a la universitaria. Es filosofía de los programas, es lo que estamos impulsando desde la coordinación política de la CCI, es filosofía de los programas regionales.

Texto: 8\20080325

Peso: 100

Posición: 256 - 256

Código: 1 - modelos y conceptualizaciones\Programas Regionales de Enseñanza Terciaria\estrategias

Síntesis de este punto; síntesis del eje 1: la conformación de un nivel de excelencia para la gestación de un Programa Regional de Enseñanza Terciaria, a punto de partida de un Comité Académico Asesor que, junto con la Comisión Consultiva, construya el Programa Regional de Enseñanza Terciaria.

Texto: 8\20080930

Peso: 100

Posición: 7 - 7

Código: Servicios Universitarios en el Interior

Estamos entregando cuatro documentos. El más extenso tiene que ver con el desarrollo de los Programas Integrales de Enseñanza Terciaria, el que ha tenido un proceso de elaboración de más de un año, de la que han participado todos los Centros: el Centro Universitario de Paysandú, Regional Norte, el Centro Universitario de Rivera, la Casa Universitaria de Tacuarembó y en total han participado aproximadamente entre sesenta y setenta docentes en la elaboración de este documento. Ha pasado por varias etapas, ha tenido discusiones conceptuales, encuentros en los que hemos intentado avanzar en una formulación coherente y ordenada de los Programas Regionales de Enseñanza Terciaria.

Texto: 8\20080930

Peso: 100

Posición: 11 - 11

Código: Territorio\Soriano

el documento que implica a los Programas Regionales de Enseñanza Terciaria en las tres Regiones en las cuales tenemos desarrollo de los Programas Regionales de Enseñanza Terciaria; o sea en la Región Noreste, estamos hablando del Centro Universitario de Rivera, la Casa Universitaria de Tacuarembó; también en la Región Norte, donde está la Regional Norte presentando su propuesta; y en la Regional Litoral Oeste, donde está el Centro Universitario de Paysandú y hacia el Sur también se integra un territorio formado por los Departamentos de Río Negro y Soriano.

Texto: 8\20080930

Peso: 100

Posición: 9 - 9

Código: 1 - modelos y conceptualizaciones\Programas Regionales de Enseñanza Terciaria

Estamos presentando un tercer documento que en parte emana de los documentos anterior, en el cual sugerimos al CDC la posibilidad que prioricemos acciones en el interior. Sugerimos que los lineamientos políticos para la radicación de grupos con alta dedicación en el interior, sea priorizado en función de los Programas Regionales de Enseñanza Terciaria y de la presentación y aspiración de los grupos para alta dedicación en el interior. Del cruce de esas dos, de la elaboración de los PRET por parte de los colectivos y de las aspiraciones de los grupos docentes, surge un planteo que también ha sido aprobado por la Comisión Coordinadora del Interior, que permitiría a la Universidad, en particular al CDC, priorizar presupuestalmente las acciones en el interior en un futuro próximo. Esto está también a consideración del CDC.

Texto: 8\20080930

Peso: 100

Posición: 25 - 25

Código: Servicios Universitarios en el Interior\Centro Universitario de Regional Este\académico

Creo que estamos por entrar en una etapa además que permitiría, a través de la creación de grupos de alto nivel y alta dedicación, realmente pasar, en lo que tiene que ver con enseñanza, investigación y extensión a una dinámica superior.

Texto: 7\20081125

Peso: 100

Posición: 330 - 331

Código: 4 - Universidad: integración, articulación interna, estructuras

¿Por qué grupos? Porque estamos convencidos que en general, aunque no es una regla, que si queremos que se desarrolle realmente el conjunto de las funciones universitarias, un docente sólo no lo va a poder hacer. Entonces basado en la idea que tenemos una definición de ejes temáticos asociados a cada Regional, haríamos un llamado a instalación de grupos, ese llamado debe estar necesariamente avalado por las Facultades y Servicios respectivos y también por las Sedes Regionales existentes

Texto: 9\20090303

Peso: 100

Posición: 141 - 141

Código: Territorio\Maldonado

La expectativa que ha despertado, en general en el interior de la república y en particular en Maldonado, la posibilidad de que la Universidad se instale y despliegue las distintas herramientas que este Consejo Directivo Central ha acordado el año anterior, lo que incluye los Polos, el Plan de Obras a Mediano y Largo Plazo, es muy alta. Puedo decir que en las últimas semanas hemos recorrido algunos de los Departamentos donde la Universidad podría entrar con más fuerza, estuvimos en Salto, Paysandú, Rocha y Maldonado, y en los cuatro Departamentos --la semana que viene vamos a estar en Rivera y en Tacuarembó-- la expectativa que existe a nivel de la población es enorme, lo están casi esperando como un sueño realizado, a pesar que estamos en los primeros pasos, esperen que por fin se dé el salto cualitativo que este Consejo decidió hacer.

Texto: 9\20090303

Peso: 100

Posición: 142 - 142

Código: Territorio\Maldonado

Desde ese punto de vista a éste edificio uno lo podría ver como el primer paso real, concreto, de esta nueva etapa y creo que el contenido simbólico sobrepasa con mucho lo que es Maldonado y se refiere a la primera obra que está haciendo la Universidad en el interior de la República después de la Regional Norte, que culminó hace ya algo así como una decena de años.

Texto: 9\20090303

Peso: 100

Posición: 191 - 191

Código: Territorio\Maldonado

En este rompecabezas estamos en paralelo con el llamado a Polos, que fue aprobado por el CDC y de donde de alguna forma saldrán las definiciones temáticas de qué grupos de docentes exactamente se van a instalar a trabajar en la zona en un período razonable.

Texto: 9\20090303

Peso: 100

Posición: 204 - 204

Código: Territorio\Maldonado

esto está dentro de todo un paquete que estamos haciendo para el interior. El 16 de marzo cierra el llamado para los Polos y muy especialmente estamos hablando de la gente que va a trabajar acá. En esta misma gira que hemos hecho por el interior y que vamos a continuar la semana que viene, y también en Montevideo, hemos tenido que reunirnos con los docentes que están trabajando. En Montevideo había sesenta docentes, en Salto había veinticinco docente, en Paysandú había cuarenta y dos docentes reunidos. Hay mucho interés y hay buenos proyectos en camino. Ésa es la sensación que tengo, la expectativa no es sólo la que se ha generado en las Intendencias y en la sociedad civil, sino también en la interna universitaria, de modo que yo tengo confianza, veremos qué sale, este Consejo debe nombrar la comisión que estudiará estas propuestas y veremos, pero realmente me parece que se están generando propuestas de alto nivel, con grupos sólidos, que están dispuestos a incorporarse a esta movida.

Texto: 9\20090303

Peso: 100

Posición: 244 - 244

Código: 1 - modelos y conceptualizaciones\Polos de Desarrollo Universitario Regional

Hemos tomado ciertas decisiones y cada una es aislada, por ejemplo la de los Polos, donde hay cargos docentes y cargos de funcionarios. También hemos decidido que una vez que definamos los grupos que se van a instalar los montos asignados anualizados de su salario, hasta el momento en que asuman, serán usados para el equipamiento básico de los laboratorios donde ellos van a trabajar. Ahora acá estamos hablando de la construcción de un edificio. Me parece que es evidente que en el próximo presupuesto universitario tendremos que atender el conjunto de temas

Texto: 9\20090303

Peso: 100

Posición: 273 - 273

Código: 1 - modelos y conceptualizaciones\Polos de Desarrollo Universitario Regional

Me parece que está claro, por todo lo que han dicho varios compañeros, en particular por el Presidente de la Comisión Coordinadora del Interior, que es un momento en el cual el trabajo de la Universidad en el interior, con enormes

impactos en otros aspectos del trabajo universitario, podría levantar vuelo, podría despegar. Las decisiones tomadas a fin del año pasado, sobre los programas de enseñanza terciaria, sobre los Polos, el trabajo de las sedes universitarias del interior apuntando a construir Centros Regionales y otras cosas que por cierto todos los Consejeros tienen clara muestra esa posibilidad, pero además hay momentos y momentos, hay una expectativa interna y externa en la Universidad, como elocuentemente fue explicitada en intervenciones anteriores.

Texto: 9\20100316

Peso: 100

Posición: 94 - 94

Código: Territorio

Yo creo que hay que otorgarle una relevancia especial al fortalecimiento de la red de la que hablábamos hoy y promover dentro de la Universidad el progreso de aquellos núcleos que son responsables de hacer una conexión fuerte, sólida y sostenible con el conocimiento y la cultura dentro de cada institución existente y en el marco de este proceso destacar los institutos que se están creando y reglamentando en este momento, el Instituto Universitario de Educación el Instituto Terciario Superior, porque nos están revelando que se están multiplicando y enriqueciendo las posibilidades de fortalecer lo que aquí mismo se llama un sistema terciario a escala nacional, un sistema terciario que se proyecta, se instala y que toma orientación y relación con la sociedad uruguaya en su conjunto, territorialmente hablando y educativamente hablando.

Texto: 9\20100316

Peso: 100

Posición: 93 - 93

Código: Territorio\Tacuarembó

La expansión y la descentralización de la enseñanza universitaria en la que el gobierno y en particular nuestro Presidente ha insistido tanto, está claramente expuesta en esta propuesta que nos habla de Centros Universitarios Regionales que están en marcha, de Programas Regionales de enseñanza Terciaria, de Polos de Desarrollo Universitario. La llegada de la Universidad al interior tiene dos grandes caminos, por un lado la instalación lisa y llana, la Universidad en el interior, y por otra parte la participación en programas con diferentes actores sociales, como por ejemplo lo que se está haciendo hoy en Tacuarembó, que permiten al mismo tiempo esa presencia indirectamente, aunque no sea institucional, en la resolución, en la atención de problemas nacionales y regionales que son importantes.

Texto: 9\20100316

Peso: 100

Posición: 51 - 51

Código: 1 - modelos y conceptualizaciones\Polos de Desarrollo Universitario Regional

Como decía [...], actualmente la Universidad está radicando cerca de 75 docentes con dedicación total y 10 más con alta dedicación en diversos Polos de Desarrollo Universitarios Regionales, en los que existía una discusión colectiva sobre cuáles eran las áreas o los ejes prioritarios donde se iban a desarrollar propuestas educativas, de investigación y de extensión de calidad; luego la Universidad apostó a llevar docentes muy bien formados desde Montevideo, varios de ellos con nivel de doctorado, y también a contratar científicos provenientes del exterior que se van a radicar en los próximos meses --algunos ya lo están haciendo-- en las diferentes sedes departamentales para apoyar estos procesos regionales.

Texto: 9\20100316

Peso: 100

Posición: 53 - 53

Código: 1 - *modelos y conceptualizaciones\Centros Universitarios Regionales*

Nosotros esperamos para el próximo quinquenio que la Universidad de la República pueda contar con alrededor de 150 docentes con alta dedicación o dedicación total en cada uno de estos Centros Regionales, que permitan brindar una oferta educativa diversa, de calidad, igual calidad que la que se ofrece en Montevideo y que, como decía, esté vinculada a los problemas productivos y al desarrollo social de la región.

b) Propiedad: Nuevas formas organizativas

b. 1) Dimensión: Planificación de las acciones

La planificación de las acciones, expresa a las diferentes orientaciones, énfasis y ejes de desarrollo que los actores plantean a lo largo del proceso de descentralización durante el período analizado. Trata fundamentalmente de los tópicos que en torno a la instalación del concepto de planificación de las acciones y la definición de orientaciones estratégicas que operan como componente organizacional de la transformaciones institucionales.

Al inicio del primer período rectoral (2002) se observa en el discurso alusiones a la necesidad de *proyectar las actividades de la universidad hacia todo el país*, como asentamientos de la universidad y no como centros universitarios un proceso de

planificación de la inserción territorial de la universidad.

Avanzado el período (año 2003) los actores plantean la necesidad de una *reflexión y definición del tipo de política universitaria a desarrollar*, de modo que la misma oriente las acciones a partir de procesos planificados y diseñados, con una perspectiva de mediano y largo plazo, de la presencia de la universidad en todo el país. Emerge en el discurso el concepto de descentralización descrito como *desarrollo universitario equilibrado y armónico en todo el territorio*, así como la necesidad que expresan los actores de operar transformaciones en los modos de organización del gobierno universitario, a fin de acompañar estas transformaciones vinculadas a la expansión territorial. Asimismo, plantean la necesidad de planificar la *creación de órganos que se hagan cargo de esta tarea proyectiva*, que hasta ese momento se ubicaba bajo Pro Rectorado de Extensión y Actividades en el Medio. Es en esta etapa en que surge en los discursos la *necesidad de planificación, de establecimiento de referencias*, y en cuyas alusiones demandan el estudio de cómo debe ser realizada la descentralización territorial y bajo cuáles criterios debe efectuarse la inserción en el territorio.

Finalizando el primer período rectoral del período analizado (2004, se alude en los discursos a la importancia de contemplar y conocer a los actores sociales que se encuentran en las diferentes regiones, y su expresión en lo cultural, político y económico. Conocer esta composición, afirman, permitirá a la universidad responder de modo pertinente y planificado a las necesidades sociales de cada región. Los actores vinculan a la planificación con los siguientes componentes, con los cuales aparece asociada en el discurso: las lógicas académicas, la caracterización social del estudiante, políticas de bienestar estudiantil; la regionalización, reordenación territorial y su vinculación con el desarrollo; la generación de masa crítica en las sedes, nuevas metodologías académicas y nuevas formas de trabajo.

Más adelante, en 2005, se identifican alusiones a un doble accionar. Por un lado, las orientaciones o lineamientos centrales en la materia; por el otro, el accionar descoordinado de los servicios universitarios en la construcción de la demanda en el



interior. En relación a esta dualidad, se habla de la existencia de *varios proyectos de descentralización*.

Ya ubicados en el contexto del segundo período rectoral analizado, se observa en los discursos la alusión a la necesidad de definición de lineamientos políticos claros para la temática en el marco de los organismos de gobierno centrales: Asamblea General del Claustro y del Consejo Directivo Central .

Más adelante en el período se observa una actualización de la tensión que está también presente en el discurso de los años anteriores, entre un accionar orientado por la demanda y otro caracterizado por la definición de aspectos políticos, estructurales, organizativos y estratégicos en relación a la Universidad en el país, explicitando una lógica de desarrollo a largo plazo.

Hasta entrado el 2008 se identifican discursos que cuestionan el procedimiento que lleva a re discutir todos los aspectos del tema cada cierto período de tiempo, aludiendo a que de ese modo no es posible *lograr acumulación en la toma de decisiones, más allá de la existencia de definiciones*. En esta etapa se alude a una política de descentralización cuyo eje es formación descentralizada para un país que produce de modo descentralizado. Así también, se ubican en el discurso de los actores referencias a la gestación de un proyecto académico y un plan de obras para la radicación en el interior.

Avanzado el período (2009) se observa en el discurso alusiones a la relevancia del Centro Universitario de la Región Este, el cual se caracteriza como símbolo de la política de descentralización de la Universidad de la República. Es destacable su vinculación en el discurso con el denominado *proceso de reforma universitaria*.

En 2010 se encuentran alusiones a un estrategia que se define como *de tres pilares: Programas Regionales de Enseñanza Terciaria, los Centros Universitarios Regionales, los Polos de Desarrollo Universitario*. Se vincula en el discurso con una propuesta de nueva Ley Orgánica que, según los actores, permitirá profundizar la autogestión y

autonomía de estos centros.

A continuación se presentan algunos segmentos que ilustran esta evolución:

Texto: 6\20020903

Peso: 100

Posición: 132 - 137

Código: 4 - *Universidad: integración, articulación interna, estructuras*

Como Casa existía el compromiso local, con los actores y las comunidades locales y regionales y ahora existe otro compromiso; por supuesto, al lado de las comunidades locales y respondiendo a las necesidades regionales, pero se requiere proyectar las actividades hacia todo el país.

Creemos que ese es el camino que hay que profundizar como institución. No se trata de respuestas al contexto particular de una ciudad, departamento o región, sino que se trata de propuestas de la Universidad de la República desde Rivera y Paysandú para todo el país.

Sin duda, se trata de un desafío complejo y de largo aliento, pero las actividades deben ser iniciadas con esa visión.

Tal vez, en cierto tiempo se deberá cambiar la denominación de estos Centros y ya no serán Centros Universitarios de Rivera y Paysandú, sino Centros de la Universidad de la República en Rivera y en Paysandú.

Texto: 8\20030715

Peso: 100

Posición: 147 - 147

Código: 1 - *modelos y conceptualizaciones\políticas de descentralización*

El proceso que se ha seguido en los últimos meses, un proceso que todavía no terminó --es importante señalarlo--, que implicó entre otras cosas la realización de una auditoría y una puesta a punto del tema de los recursos destinados a Regional Norte, debe tener como resultado necesario una reflexión y una definición del tipo de política universitaria a desarrollar, para orientar no sólo los próximos pasos a dar, sino un desarrollo pensado y diseñado, en el mediano y en el largo plazo, que involucre no sólo a la Regional Norte sede Salto, sino a la presencia de la Universidad en el país.

Texto: 8\20030715

Peso: 100

Posición: 154 - 154

Código: 1 - *modelos y conceptualizaciones\políticas de descentralización*

Si desarrollamos este concepto de descentralización para un modelo universitario implantado equilibrada y armónicamente en el territorio nacional, tendríamos que imaginarnos un modelo de gobierno de los Servicios universitarios distribuidos geográficamente en el territorio, que sea acorde con esto y que implique una referencia al conjunto de la Universidad y no a los

particularismos locales de los lugares, de las comunidades, de las ciudades y de los Departamentos donde estos Servicios universitarios estén localizados.

Texto: 8\20030715

Peso: 100

Posición: 170 - 170

Código: 1 - modelos y conceptualizaciones\políticas de descentralización

Nos gustaría que se ubicara el proyecto de desarrollo en el interior del país dentro de este proyecto como una manera referencial para el resto del país. Y esto de alguna manera tiene que ver con una postura estratégica fundamental, que debería ser estudiar qué es lo que la Universidad debería realizar y dónde insertarse, según estuviéramos hablando de diferentes sedes en el interior del país, pero indudablemente la historia de Salto es una historia a ser tenida en cuenta.

Texto: 8\20030715

Peso: 100

Posición: 251 - 251

Código: 1 - modelos y conceptualizaciones\políticas de descentralización

La FEUU ha insistido en numerosas oportunidades en lo prioritario que resulta, desde nuestro punto de vista, una discusión más profunda sobre cómo se encara la descentralización en la Universidad de la República.

Texto: 8\20030715

Peso: 100

Posición: 259 - 259

Código: 1 - modelos y conceptualizaciones\planificación y orientaciones estratégicas

Nosotros en particular queríamos agregar un tema que no se ha manejado mucho, pero que entendemos que sería relevante en el caso de futuras discusiones, si el punto se mantuviera en el Orden del Día, que es de qué forma la Universidad se da los órganos para proyectar el proceso de descentralización que hoy queda en manos de una Comisión de Extensión y Actividades en el Medio, que sin duda no debería ser la encargada directa de ese tema, y no existe ningún ámbito que permita proyectar ese proceso y recibir, dentro de los órganos de planificación, por ejemplo la postura de las distintas sedes que la Universidad tiene en el interior del país. Creemos que ése es también un tema que hay que incluir en la agenda.

Texto: 7\20040309

Peso: 100

Posición: 181 - 181

Código: 1 - modelos y conceptualizaciones\descentralización y políticas universitarias

En la evaluación de Regional Norte, están las carreras que se cursan, los distintos picos, pero se olvidan algunas variables cualitativas como las

características que tiene Salto, que son diferentes a las de Paysandú, que son diferentes a las de Artigas. Me parece que en eso hay que ver qué actores hay más allá de los actores universitarios --recién lo mencionaba el Rector introduciendo una de esas variables en discusión--, que actores hay en las diferentes regiones, cuál es la composición del escenario cultural, económico y político de cada región, que nos permita pensar cuál es el mejor desarrollo e incluso si la estructura de la Universidad en cada una de las regiones tiene que ser igual o respondiendo a una visión política puede cobrar distintas formas.

Texto: 7\20040309

Peso: 100

Posición: 224 - 224

Código: 1 - modelos y conceptualizaciones\descentralización y políticas universitarias

trabajos de programación; profundización de las lógicas físico-académicas de cada área; definir sus características y potencialidades de reproducción; caracterización social del estudiante universitario presente y futuro, y su incidencia sobre lo académico; políticas de Bienestar, territoriales y académicas --entendida la política de Bienestar como un instrumento a la vez social y académico--; el tema de la regionalización universitaria desde el punto de vista de las regiones del país, es decir una problemática que trasciende bastante a la Universidad; el reordenamiento de los centros históricos de la capital; la Regional Norte como primer centro universitario regional, más allá de las críticas que puedan plantearse; estudio de costos; descentralización y el problema de la masa crítica, cómo generamos la masa crítica necesaria para proyectos de esta naturaleza; nuevas formas académicas que acompañan el proceso de descentralización; el ámbito local y la UDELAR, o las experiencias de las Casas Universitarias; etapas y prioridades; ordenamiento de la lógica planificadora; formas de trabajo; cómo continuar desarrollando esta problemática.

Texto: 8\20050614

Peso: 100

Posición: 90 - 90

Código: 1 - modelos y conceptualizaciones\descentralización y políticas universitarias

En el proceso del trabajo de la Comisión comenzamos por analizar la actual estructura universitaria en el interior, ha habido de manera relativamente numerosa acciones universitarias de descentralización, aunque hoy tenemos una estructura universitaria en el interior que no tenemos problema en calificarla de débil, pero básicamente la Comisión está convencida que la falta de políticas, de direcciones institucionales respecto al sentido de la descentralización ha pautado la debilidad de esa estructura universitaria en el interior.

Texto: 8\20050614

Peso: 100

Posición: 168 - 168

Código: 1 - modelos y conceptualizaciones\planificación y orientaciones estratégicas

El buen desarrollo del proyecto descentralizador de esta Universidad en el país va a depender esencialmente de que sus políticas centrales sean fijadas claramente en los organismos competentes y que no esté guiada por la política de balde universitario o la oportunidad de llevar una oferta académica sin ninguna dirección clara.

Texto: 8\20050614

Peso: 100

Posición: 119 - 119

Código: 1 - modelos y conceptualizaciones\planificación y orientaciones estratégicas

¿Cómo seguimos? Esa es la pregunta que debemos responder en el corto plazo. Ahora estamos en la etapa de cuantificación del proyecto institucional. Estamos trabajando en eso. Hoy en particular hubo avances de cuantificación importantes. En esta cuantificación, cuando comenzamos a trabajar habíamos descuidado dos aspectos a los que hay que ponerles atención. Uno es que las sedes universitarias son las únicas unidades de la Universidad a las que no se les pidió un plan estratégico. Entonces, cuando hagamos la cuantificación de este proyecto institucional no podemos dejar de contemplar cuáles son los planes de desarrollo de estas sedes universitarias actuales y de las que dijimos que vamos a crear en el quinquenio. Lo otro es que aparecen en este mismo proceso de trabajo de la Comisión, en tanto estamos tratando de orientar y dar lineamientos de dirección de las políticas de descentralización, aparecen iniciativas de los Servicios que se sobreponen con lo que pueden ser orientaciones o lineamientos centrales en materia de política de descentralización, por lo tanto tenemos que aguzar la atención para coordinar con los Servicios en la construcción de la demanda y por suerte la Comisión está integrada por delegados de todas las Áreas, por lo que se supone que es un buen ámbito para coordinar.

Texto: 8\20050614

Peso: 100

Posición: 99 - 99

Código: 1 - modelos y conceptualizaciones\planificación y orientaciones estratégicas

No ha habido una construcción de una demanda académica pertinente, no ha habido una oferta de la Universidad que responda a una construcción de demanda, lo que nos parece que es muy importante para tener lineamientos claros y coherentes en materia de descentralización, para seguir pensando a la Universidad como una única institución de educación universitaria pública.

Texto: 8\20050614

Peso: 100

Posición: 169 - 169

Código: 1 - modelos y conceptualizaciones\políticas de descentralización
 Insisto en que es difícil creer que las dos cosas puedan convivir. No puede convivir trabajando una Comisión de Descentralización, que considere las políticas de descentralización de la Universidad, tratando de proyectarse en base a documentación y discusión con actores locales y, a su vez, que haya otra política descentralizadora de ofertas puntuales, saliendo a atender por ejemplo propuestas de Intendencias, de industrias, de mercados. Ese es un problema.

Texto: 8\20050614

Peso: 100

Posición: 177 - 177

Código: 1 - modelos y conceptualizaciones\descentralización como objetivo estratégico

Estoy de acuerdo con los Consejeros que han manifestado que esto realmente supone --entendido en los términos que se propone, una descentralización de las tres funciones, como bien destacaba la ingeniera Heizen-- un cambio profundo de la propia Universidad. El tomarnos en serio que éste es un criterio estratégico lleva a negar la condición de una Universidad metropolitana que juega a través de sus Servicios y pone arriba de la mesa un proceso, que creo que se acelerará, de construcción de una Universidad alternativa a la clásica universidad latinoamericana monstruosa, de la cual en la orilla de enfrente tenemos un ejemplo y prácticamente en cada uno de los grandes países de América Latina encontramos algún ejemplo análogo.

Texto: 8\20051227

Peso: 100

Posición: 130 - 130

Código: 1 - modelos y conceptualizaciones\planificación y orientaciones estratégicas

Creo que lo más difícil de todo y lo más atrasado es que la Universidad y el Consejo Directivo Central se apropien de la estrategia de la descentralización. Ese es el gran problema. En primer lugar porque la gran masa de recursos no va a estar en las Comisiones Sectoriales de Enseñanza, de Investigación, ni la de Extensión, sino que está en los propios Servicios, en las Áreas y en las Oficinas Central y es allí donde tenemos un déficit muy grande de identificación de esta estrategia, que es realmente una de las estrategias centrales del presupuesto y que considero que es una de las vías de lograr una estructura universitaria moderna y con una cobertura territorial amplia en todo el territorio nacional.

Texto: 8\20051227

Peso: 100

Posición: 156 - 156

Código: 1 - modelos y conceptualizaciones\políticas de descentralización

Distinto es el fenómeno cuando se comienzan a analizar los proyectos de descentralización que existen en las cabezas, en el demos universitario. En un encuentro de los docentes que tuvimos recientemente alguien que forma parte de

equipos de gestión de la Universidad decía que existen varios proyectos de descentralización y tal vez lo que la institución esté haciendo sea recorrer el proceso para terminar conformando un proyecto que no sea igual a ninguno de los que hoy existe constituido en la cabeza de los distintos actores de la Universidad.

Texto: 8\20061003

Peso: 100

Posición: 48 - 48

Código: 1 - modelos y conceptualizaciones\descentralización y políticas universitarias

[...] este Consejo Directivo Central y la Universidad en su conjunto en mi opinión está claramente omisa con respecto a este tema. Porque el tema que se ha dado en llamar de descentralización --que yo criticaría con ese título-- no es una materia, una tarea, una responsabilidad de una Comisión, es una responsabilidad de la Institución en su conjunto y en particular de su dirección política, de la Asamblea General del Claustro y del Consejo Directivo Central. Y esa omisión, que en parte puede tener una lógica explicación por los procesos de renovación de las autoridades universitarias, a nivel de cada una de las Facultades y de la Institución en su conjunto, que han implicado tiempos de transición, de readecuación, de debate, de relanzamiento de iniciativas y de proyectos, nos ha enfrentado a una incoherencia con nuestras propias decisiones y a una cierta discontinuidad en el ejercicio de una política, en la aplicación de una política.

Texto: 8\20061003

Peso: 100

Posición: 78 - 79

Código: 1 - modelos y conceptualizaciones\descentralización y políticas universitarias

Leo el informe de la Comisión y ahí dice que estamos empantanados. ¿Cuál es el punto? Cuando en marzo o abril del año pasado estábamos hablando de descentralización y diciendo que no había que repetir lo mismo que teníamos en Montevideo, al mismo tiempo, se abrieron en Colonia las carreras de Abogacía y Notariado. En las mismas sesiones decíamos algo y se aprobada algo diferente. Nuestra política de descentralización es totalmente inconsistente y debo decir que realmente no tenemos una política de descentralización. Eso es diagnóstico.

Texto: 7\20070213

Peso: 100

Posición: 311 - 313

Código: 4 - Universidad: integración, articulación interna, estructuras

Es obvio que la demanda debe tenerse en cuenta. ¿Pero es la demanda la que debe dirigir esto? Por un problema de formación profesional pienso en el tema de la salud. Si nosotros le preguntamos a la gente de los pueblos del interior qué

quiere, todos quieren una policlínica, un hospital y si tienen un hospital de nivel terciario a la vuelta de la esquina mejor. ¡Socorro si el sistema nacional de educación se estructura en base a la demanda! Tiene que haber una lógica, porque lo que se va a estructurar es un sistema. Entonces la demanda debe ser analizada, tiene que ser manejada dentro de definiciones a las que creo que todos los actores que estamos aquí apostamos. Ojalá que este año y en plazos cortos podamos discutir en torno a una agenda que también tiene otros temas de trascendencia, pero se deben lograr definir aspectos políticos, estructurales, organizativos y de estrategia con relación a la Universidad en todo el país, pero básicamente con el encuadre de la conformación de un sistema real de educación terciaria. Para nosotros ése es el eje de la discusión.

Texto: 7\20070213

Peso: 100

Posición: 538 - 540

Código: 4 - Universidad: integración, articulación interna, estructuras

Así como hay un planteo de transformación universitaria, una agenda y un punto que está dentro de ella, queríamos que la Universidad de la República se diera un tiempo para diseñar su propia estrategia de descentralización y que cuando vengan las propuestas la Universidad las reciba y vea cuál es la propuesta y pueda opinar de acuerdo como ella piensa. Que digamos en qué sentido tiene que ser, integrando las tres funciones, con docentes radicados en el interior, con locales que sean aptos para la enseñanza, con líneas de investigación de acuerdo con los problemas de cada región, lo que hoy no sucede, porque no existen criterios ni principios. Queremos que haya un tiempo institucional para que se definan los criterios y principios.

Texto: 7\20070213

Peso: 100

Posición: 339 - 340

Código: 4 - Universidad: integración, articulación interna, estructuras

[...] no se pueden dejar pasar omnibus y oportunidades, por lo tanto es urgentísimo tener por lo menos el esbozo de una estrategia para que cuando venga una oportunidad ya haya algo diseñado y que por lo menos en los grandes rasgos se adapte a la oportunidad que aparece. Pero tenemos que tener una definición estratégica acerca de dónde nos vamos a localizar y yo creo que los grandes núcleos tienen que ser pocos y lo de Maldonado lleva a que es una Intendencia rica y con un Intendente decidido que hace un aporte desde su propio bolsillo, pero de alguna manera hace ruido con una lógica de desarrollo a largo plazo que debemos tener.

Texto: 7\20070213

Peso: 100

Posición: 538 - 540

Código: 4 - Universidad: integración, articulación interna, estructuras

Nuestra intención, en base a la experiencia adquirida hasta ahora, fue la de no

caer en lo que nosotros entendemos que son errores, es decir que no venga un nuevo caso al CDC, que lo volvamos a tratar como un hecho consumado, que lo volvamos a discutir y a decir que sí porque no hay más remedio.

Así como hay un planteo de transformación universitaria, una agenda y un punto que está dentro de ella, queríamos que la Universidad de la República se diera un tiempo para diseñar su propia estrategia de descentralización y que cuando vengan las propuestas la Universidad las reciba y vea cuál es la propuesta y pueda opinar de acuerdo como ella piensa. Que digamos en qué sentido tiene que ser, integrando las tres funciones, con docentes radicados en el interior, con locales que sean aptos para la enseñanza, con líneas de investigación de acuerdo con los problemas de cada región, lo que hoy no sucede, porque no existen criterios ni principios. Queremos que haya un tiempo institucional para que se definan los criterios y principios.

Texto: 20070331

Peso: 100

Posición: 313 - 313

Código: 1 - modelos y conceptualizaciones\consolidación crítica

Expresar al CDC la necesidad de consolidar los Centros Universitarios existentes en el interior del país, jerarquizando dicho proceso al desarrollo alcanzado por cada centro --que es el que la Universidad se ha dado hasta el momento--, y en el entendido que construir universidad es un propósito de largo plazo que exige voluntad política expresa, intencionada y planificada.-

Texto: 8\20080325

Peso: 100

Posición: 451 - 451

Código: 1 - modelos y conceptualizaciones\políticas de descentralización

Por un lado la Universidad como el arte de generar cultura, conocimiento y ciencia, pero por otro lado nuestra Universidad debe tener en cuenta que tenemos que descentralizar para que la gente que se forme en los lugares descentralizados quede produciendo para un país descentralizado.

Texto: 8\20080325

Peso: 100

Posición: 390 - 390

Código: 1 - modelos y conceptualizaciones\políticas de descentralización

Tengo mis dudas que con este equipo que se está planteando acá se pueda desarrollar, pero si no instalamos un equipo, si no le damos tarea y le decimos qué queremos que haga, nadie va a producir por una comisión honoraria o por una comisión consultiva un proyecto académico para la Regional Este. Vamos a seguir en este diletantismo que cada dos o tres meses viene al Consejo Directivo Central una propuesta y rediscutimos todo absolutamente como si no hubiera ninguna definición y creo que definiciones políticas hay suficientes para esta etapa. No son suficientes para perfilar el proyecto académico del Centro Regional Este, que va a tener que seguirse construyendo a lo largo de varios

años.

Texto: 8\20080325

Peso: 100

Posición: 389 - 389

Código: 1 - modelos y conceptualizaciones\políticas de descentralización

Tenemos acordadas líneas políticas desde muy atrás, desde los PLEDUR I y II, desde la propuesta presupuestal, la modificación presupuestal, desde los proyectos de inversión, desde todas las definiciones que hemos tomado en materia de descentralización y además desde que decidimos crear la Regional Este después de un largo debate. Además recuerdo muy bien que se dijo que había que levantar la apuesta en la Regional Este, que lo que se planteaba era todavía demasiado tímido y había que multiplicar. Entonces, cuando viene un camino tenemos que optar por una u otra alternativa pero no reabrir la discusión general sobre cómo queremos desarrollar el sistema universitario, cómo queremos desempaquetar todo el complejo paquete del interior. Ya resolvimos que vamos a impulsar los Proyectos Regionales de Enseñanza Terciaria, entonces hay que poner contenido a ese membrete. Ese contenido no va a surgir de un solo acto, creo que nosotros ahí podemos incurrir en el error de pensar que necesitamos tener absolutamente diseñado un programa académico para poder sacarle la moña y desempaquetarlo frente a la comunidad, porque eso no va a ocurrir.

Texto: 8\20080930 ActaPRET

Peso: 100

Posición: 57 - 57

Código: 1 - modelos y conceptualizaciones\políticas de descentralización

Comienzan a haber propuestas que, de tomarse definiciones, como muchas veces lo reclamamos en este Cuerpo, se podría comenzar a tener el proyecto académico y el plan de obras o de inversiones para la radicación ya en ladrillos de la Universidad en el interior. Esto no es menor, porque para que los equipos que hoy tienen voluntad se radiquen en el interior se requieren condiciones de trabajo. No alcanza con hacer nombramientos si no están los laboratorios y los lugares de trabajo para comenzar una función. Hay lugares donde simplemente se debe agregar a lo existente nuevas facilidades, en otros lugares hay que construirlos y en otros compartirlos con instituciones que pueden y deben alojar estas actividades, y eso tiene que ver con la coordinación. Al ir tomando resoluciones sobre las propuestas comenzamos a definir todo lo demás y creo que no es menor recordarlo.

Texto: 9\20090303

Peso: 100

Posición: 260 - 260

Código: 1 - modelos y conceptualizaciones\políticas de descentralización

En primer lugar quería hacer algún comentario respecto de la relevancia del Centro Universitario de la Región Este, como política de descentralización de la

Universidad de la República. Es trascendental para el desarrollo de la Universidad en el interior la construcción de este Centro Universitario. Esto es así por varias razones, primero fue resolución de este Consejo, dentro de las líneas de la Reforma Universitaria, plantearse el desarrollo de una instalación de la Universidad de la República en el este.

Texto: 9\20090303

Peso: 100

Posición: 215 - 215

Código: 1 - modelos y conceptualizaciones\políticas de descentralización

En el Consejo en junio de 2007 tuve oportunidad de hablar sobre el carácter simbólico de ciertas cuestiones y quiero decir con sinceridad que decir que es simbólico, buque insignia, etcétera, de la política descentralizadora, hacer un edificio a 140 kilómetros de Montevideo, en uno de los balnearios más reconocidos de Latinoamérica, me parece que merece reparos. Lo digo tal cual lo acabo de decir.

Texto: 9\20100316

Peso: 100

Posición: 33 - 33

Código: 1 - modelos y conceptualizaciones\Centros Universitarios Regionales

Todo eso implica además cambios normativos. Mañana entra a la Asamblea General del Claustro un borrador de propuesta de nueva Ley Orgánica. Queremos, entre otras cosas, proponerle al país y al parlamento una propuesta de nueva Ley Orgánica que cumplirá varias tareas y muy específicamente permitirá que los Centros Universitarios Regionales del interior en construcción tengan una cuota de autogestión y autonomía creciente.

Texto: 9\20100316

Peso: 100

Posición: 34 - 34

Código: 1 - modelos y conceptualizaciones\Centros Universitarios Regionales

para eso estamos poniendo en marcha, en consulta, una estrategia de tres pilares. La creación de programas regionales de enseñanza terciaria en colaboración con los actores de cada región, un ejemplo de ello, de una carrera, es el Tecnólogo Cárnico que junto con la ANEP y el INIA hemos inaugurado hoy. Estamos apostando a crear, como decía, Centros Universitarios Regionales que tengan cada vez mayor nivel académico y mayor cuota de autogestión. Los estamos construyendo desde lo que tenemos hecho, con vocación de ir a más, desde los esfuerzos pioneros de gente que trabaja en el interior, en algunos casos desde hace varios años, en otros casos desde hace varias décadas. Para todo ello necesitamos radicar docentes de alta dedicación que colaboren a diversificar la oferta educativa, a hacer investigación vinculada con las prioridades regionales y a colaborar con el desarrollo en cada región. Estamos radicando del orden de 80

docentes de alta dedicación en el correr de este año proyectamos avanzar bastante más en los años que vienen, en el marco de la construcción de los Centros Universitarios que estamos en este momento poniendo a andar.

b. 2) Dimensión: Coordinación interna

Otro aspecto importante dentro del eje de las nuevas formas organizativas los constituye lo que los actores denominan como *coordinación interna*.

Esta concepción se ubica en las menciones de los actores a mediados del período estudiado, en 2005. Bajo la noción de coordinación se alude en los discursos a aspectos tales como la relación y articulación entre las diferentes estructuras universitarias, así como los procesos y mecanismos generados para favorecer la homogeneidad en la toma decisiones y resoluciones en torno al tema descentralización.

Se menciona la creación de la *Comisión de Descentralización* con el fin, según los actores, de cumplir un *rol articulador*. Esta articulación incluye, según los actores, a las que denominan *Unidades Coordinadoras de Proyectos* y *el desarrollo de un ámbito institucional de gestión, seguimiento y evaluación*. Se menciona explícitamente la búsqueda por establecer mejores *mecanismos de comunicación*, así como *dispositivos y mecanismos de articulación* entre y con las demás estructuras universitarias, destacándose la alusión a las *Comisiones Sectoriales* y *al Servicio de Bienestar Universitario*. Así también se menciona la creación de *Proyectos Institucionales*, caracterizados como herramientas que confluyen al objetivo estratégico de la descentralización territorial.

Ya iniciado el segundo período rectoral, en 2006, surgen alusiones a la necesidad de establecer mecanismos de *coherencia* institucional y política. Se enfatiza en la articulación y coordinación con el, en la época recientemente creado, Sistema de Enseñanza Terciaria y Universitaria. No obstante la *coordinación y organización interna* de la Universidad se identifica como un tópico de discusión en esta etapa.

Avanzado el período (2008) se alude a que se han implementado los mecanismos de coordinación y se refiere a la existencia de los primeros diagnósticos sobre su evolución y dinámica, e impacto. Así los actores aluden a *yuxtaposición* entre la Comisión de Descentralización, los procesos generados bajo iniciativas de los Servicios universitarios así como las resoluciones producidas en el Consejo Directivo Central. Destacables son las menciones de los actores al trabajo *enorme y gigantesco a la interna de la Universidad*.

A continuación algunos segmentos que caracterizan la evolución sobre los aspectos de coordinación interna:

Texto: 8\20051227

Peso: 100

Posición: 116 - 116

Código: 1 - modelos y conceptualizaciones\consolidación crítica

Ahora recuerdo que en la última sesión del año pasado fue cuando votamos la creación de la Comisión de Descentralización. Nos reunimos en febrero y en todo este año se ha avanzado bastante en la elaboración de la descentralización como Proyecto Institucional del PLEDUR, en la conceptualización que hoy una vez más queremos reiterar, porque no por repetida va a ser obvia. La descentralización está en el PLEDUR como objetivo estratégico y en cada uno de los Proyectos Institucionales hay herramientas para que confluyan, donde la Comisión de Descentralización y su Unidad de gestión cumpla un rol articulador de esas propuestas para desarrollar integralmente la diversidad de la vida universitaria en los tres puntos que hay para consolidar en el país, con la posibilidad de dos nuevos lugares.

Texto: 8\20051227

Peso: 100

Posición: 119 - 119

Código: 1 - modelos y conceptualizaciones\creación de unidad académica y administrativa

Creemos fundamental que se llegue a tener las cifras que puedan llegar a la creación de esa Unidad de Apoyo Académico. La FEUU visualizó esto como una de las posibles propuestas de consolidación de la Comisión de Descentralización. Somos críticos y lo he explicado a muchos compañeros que preguntan si eso no es centralizar aún más un proceso que se debe ir descentralizando lentamente. En realidad, de la forma que está estructurada y de la manera en que proponemos que trabaje la Unidad la creemos descentralizada

y con una visión lo más amplia como para no pensarse nada más que centralmente.

Texto: 8\20051227

Peso: 100

Posición: 144 - 145

Código: 1 - modelos y conceptualizaciones\creación de unidad académica y administrativa

Como viejo integrante de este Consejo recuerdo muy bien que en el quinquenio anterior, de alguna manera, por razones instrumentales, depositamos esta responsabilidad en la Comisión Sectorial de Extensión y Actividades en el Medio, que no era su objetivo principal pero a ella se lo encargamos y además distribuimos algunas de las tareas entre más de una comisión.

Este paso de crear una Unidad específica, tanto académica como de gestión para promover estrategias de desarrollo de la Universidad en el interior del país y en todo el país, creo que es un paso importante adelante, si no se queda, como no creo que se vaya a quedar, en una simple forma sin contenido.

Texto: 8\20050614

Peso: 100

Posición: 111 - 111

Código: 1 - modelos y conceptualizaciones\transformación de la estructura universitaria

[...]la construcción de la estructura, está previendo acciones integradas de articulación transversal con otras Unidades Coordinadoras de Proyectos y el desarrollo de un ámbito institucional de gestión, seguimiento y evaluación de estas acciones, que nos parece sumamente importante.

Texto: 8\20051227

Peso: 100

Posición: 101 - 101

Código: 1 - modelos y conceptualizaciones\políticas de descentralización

Es decir que pensamos que básicamente en el año 2006 tenemos que trabajar en el sentido de establecer mecanismos fluidos de comunicación con el CDC, a acordar, y dispositivos o mecanismos de articulación y coordinación con otras estructuras universitarias, como son básicamente las otras Comisiones Sectoriales y Bienestar Universitario. En esto ponemos bastante énfasis, en el entendido que como ustedes saben nuestra propuesta en el PLEDUR implica un tipo de gestión de los recursos de los Proyectos Institucionales bastante novedoso, que tiene que ver con Proyectos Institucionales presentados en las diferentes Comisiones Sectoriales y los fondos de la Comisión de Descentralización irían a complementar algunos de esos Proyectos Institucionales.

Texto: 8\20061003

Peso: 100

Posición: 163 - 163

Código: 1 - modelos y conceptualizaciones\ "quién lleva el timón del barco"

[...] hay ámbitos paralelos de decisión, hay iniciativas de los Servicios que no se hacen —no tienen por qué hacerse— en consulta con la Comisión Gestora de la Descentralización y muchas veces la Comisión se entera después que las cosas pasaron. Nosotros estamos convencidos que parte del éxito de esta transformación de la Universidad a través de la descentralización de actividades pasa por la coherencia institucional en términos políticos y esa como incoherencia preocupa.

Texto: 8\20061003

Peso: 100

Posición: 101 - 101

Código: 1 - modelos y conceptualizaciones\coordinación interna

Sin tener una posición para nada definida, en algunas ocasiones hemos discutido el tema, y creo que el Uruguay tiene una serie de particularidades que incluso hacen que, en términos de balancear posibilidades estratégicas, tal vez la menos importante sea la propia descentralización de la Universidad como tal. Nos parece que hay que pensarlo de otra manera. En este año tal vez existan condiciones para generar un pensamiento más abierto, con otro horizonte, por lo que incluso tratamos con respecto a la CODE y al Congreso Nacional de Educación, pero entendemos que tal vez los énfasis tengan que ver más con pensar el sistema de enseñanza terciaria, en donde el Uruguay como país tiene un deber muy grande y por otro lado pensar más en la interna de la Universidad, pero no tanto desde el punto de vista de la descentralización sino de la estructura y organización interna de la Universidad, que contemple las distintas funciones y que en especial en la enseñanza dé pasos firmes hacia sistemas que faciliten el tránsito horizontal, los créditos, los ciclos comunes, una serie de definiciones estratégicas que la Universidad hacia dentro mismo tampoco ha tomado.

Texto: 7\20070213

Peso: 100

Posición: 284 - 287

Código: 4 - Universidad: integración, articulación interna, estructuras

Recordarán que el año pasado participó del Consejo con un informe la Comisión Gestora de la Descentralización y a raíz de ese informe quedó bastante de manifiesto que la Universidad yuxtapone una Comisión Gestora de la Descentralización pero esa Comisión no tiene la estructura institucional para que pueda formar un ámbito más orgánico que lleve a definir una estrategia institucional. Por un lado está la Comisión Gestora de la Descentralización, por otro lado las iniciativas de los Servicios, algunas de esas iniciativas vienen al Consejo Directivo Central y otras no, y vivimos en ese círculo vicioso. Ya que hablamos de la coyuntura política que permite que se desencadenen cambios profundos en la Universidad, ya que hay una agenda de transformación planteada, donde uno de los puntos es justamente el de la descentralización y el

sistema nacional terciario de enseñanza pública, creo que tenemos que tener un avance cualitativo. No puede ser que cuando llega aquí una iniciativa ella desencadene una serie de comentarios similares. Si fuéramos a las actas veríamos que cada vez que viene algo se produce como una catarsis y nos quedamos ahí. Después eso se diluye y se esfuma, hasta que vuelve a venir otro planteamiento.

Texto: 20070331

Peso: 100

Posición: 332 - 332

Código: 1 - modelos y conceptualizaciones\coordinación

La tercera gran orientación de trabajo de la CGC --y me gustaría detenerme aquí para enfatizarla--, es que si bien, como hoy se decía, es muy bueno que la Universidad se plantee un sistema nacional de educación terciaria, las alianzas con otros actores y la creación de otras instituciones, también hay un trabajo enorme y gigantesco a la interna de la Universidad. Coordinar y articular fue otra de las líneas de acción de esta Comisión Gestora de la Descentralización.

Texto: 7\20080212

Peso: 100

Posición: 354 - 354

Código: 4 - Universidad: integración, articulación interna, estructuras

Tengo el temor que el planteo que hace el Consejero [...], de abrir primero la discusión política acá, nos remita a cuestiones tan fundamentales y básicas que nos obliguen a rediscutir absolutamente todo, es decir el proyecto universitario en su globalidad, porque esto debe ser encuadrado dentro del marco general de la reforma, sino iríamos mal. Vuelvo a lo que dije al principio, el proyecto de desarrollo de los programas terciarios, de los cuatro programas en todo el país, tiene que ser orgánico, no puede ser que Salto tenga una institucionalidad, Paysandú tenga otra, Rivera otra y el Centro Universitario de la Región Este otra.

Texto: 7\20080415

Peso: 100

Posición: 177 - 186

Código: 4 - Universidad: integración, articulación interna, estructuras

[...]entender cómo nosotros lo manejamos del punto de vista del desarrollo de ese Centro Universitario de la Región Este.

Cuando en el literal a) hablamos de un único Centro de Enseñanza Terciaria y Universitaria --y está subrayada la palabra único--, en realidad lo que queremos decir es que más allá que haya tres sedes, porque eso es inevitable y si hubieran cuatro Departamentos en vez de tres habría cuatro sedes, porque ya conocemos como es la historia del país; lo único que queremos decir con esto es que tiene que haber un único centro de decisiones políticas, o sea que cada sede --con la autonomía que cada una va a intentar tener-- no debe ser centro de decisión política. Si hablamos de una Región Este las decisiones políticas tienen que estar

unificadas, deben tener unicidad como Región, no se pueden tomar decisiones políticas por separado en cada sede. Va a haber tres sedes, ahora hay una Mesa Consultiva y ella en el corto plazo va a tener que generar una Comisión Directiva de la Región Este y esa Comisión Directiva va a ser el ámbito orgánico de la Región Este y ahí se van a decidir los lineamientos de trabajo de cada una de las sedes, pero en forma orgánica y única. Eso es lo que queremos decir y reafirmar.

¿Por qué nos parece importante? Ahora en el CDC está nuevamente arriba de la mesa el Estatuto de la Regional Norte. ¿Regional Norte? ¿Es Regional Norte? No, es Salto; no es Regional Norte y está Salto y está Paysandú. En todo caso, Regional Norte sería si fuera Salto y Paysandú, como en algún momento se pensó que tenía que ser. Pero ahora tiene el nombre Regional Norte, cuando es Regional Salto y Regional Paysandú o Sede Salto y Sede Paysandú. Nosotros no queremos que vuelva a pasar esto, porque las tendencias centrífugas son altísimas, entonces no queremos que eso se vuelva a repetir. Tenemos que aprender de nuestros propios errores y falencias y eso es lo que queremos decir. Si hubiera una Regional Norte, en realidad la presencia de la Universidad hubiera sido mucho más importante, porque Paysandú con Salto se complementan en cantidad de actividades y disciplinas, podrían desarrollar equipos interdisciplinarios, la masa crítica sería mucho mayor.

Texto: 6\20090721

Peso: 100

Posición: 234 - 234

Código: 4 - *Universidad: integración, articulación interna, estructuras*

nos parece que el documento se podría reorganizar, en términos, estamos de acuerdo en avanzar en las líneas que aquí se presentan, pero para nosotros aprobar en general este documento no significa fijar resoluciones en ningún mármol. De hecho en la discusión que hemos tenido sobre los Polos de Desarrollo Universitario, recuerdo una intervención del Consejero [alusión] que decía que aprobábamos una ordenanza para algo que tenía un fuerte contenido ad hoc, de alguna manera experimentamos y por ahora lo que podemos evaluar en esta etapa del proceso es que ha habido algunos más exitoso que otros, se han presentado buenas propuestas, algunas han sido reformuladas y han mejorado sensiblemente. Nos parece que ese es el camino que hay que seguir recorriendo, esto no implica que vaya a haber revisiones periódicas sobre este tema, de hecho cada vez que discutimos un tema relacionado con el Interior, el Consejo Directivo Central se preocupa por fijar plazos para su rediscusión o para la construcción conjunta de un Programa Regional de Enseñanza Terciaria entre la Regional Norte y el CUP, entonces no hay que tener miedo ni creer que esculpimos una resolución en el mármol de algo que va a ser intocable de aquí al futuro. Si hay algo que me parece que es una diferencia importante que ha tenido este Consejo Directivo Central como conducción universitaria en comparación con otros, es que ha dado lugar a una conducción relativamente flexible en el sentido de que siempre está la oportunidad para rediscutir algunas políticas, para corregir errores que podemos tener,

para navegar de la mejor manera los procesos que llevamos adelante.

Texto: 6\20100209

Peso: 100

Posición: 270 - 270

Código: 2 - *Cultura institucional*

Si el Consejo quiere dar muestras de que es realmente el gestor central de la Institución y no el ideólogo central de ella, debe tomar resoluciones que sean concordantes con su ideología, le llamo a esto las llamadas políticas universitarias, porque sería una muestra inequívoca de la incapacidad de gestión de la Institución admitir que ciertas partes de su Cuerpo desacaten tan claramente los acuerdos que toma este Cuerpo por unanimidad; si hubieran sido mitades todavía, pero todas las resoluciones que se tomaron fueron resueltas por unanimidad. Por lo tanto no cabe otra cosa que asumir la responsabilidad de este Cuerpo como uno de los exponentes centrales de actividad intelectual, de investigación y de enseñanza del país; asumir su responsabilidad considerando que esto es una acción que no concuerda con su política. Esto es algo que está explicado en el documento de la Comisión Coordinadora del Interior y creo que debemos ser consecuentes.

b. 3) Dimensión: Desconcentración Administrativa

La tercera dimensión en el eje aspectos organizacionales de esta categoría lo constituye lo que los actores denominan como *desconcentración administrativa*. En esta dimensión se ubican los hallazgos vinculados a la relación entre descentralización territorial y desconcentración administrativa y de gobierno.

Al inicio del período analizado (en 2003) esta vinculación se hace expresa en el discurso de los actores aludiendo a lo que denominan como dos niveles de desarrollo en el concepto de descentralización; el primero, más vinculado en las alusiones a su dimensión política; el segundo, en su dimensión de gestión y administrativo, caracterizado este nivel por la transferencia de *competencias, atribuciones y recursos desde los ámbitos centrales a ámbitos desconcentrados y descentralizados*.

Mediando el primer período estudiado esta vinculación se expresa en el discurso en las menciones a la búsqueda de concreciones que incluyan los componentes institucionales y de gobierno, a fin de que constituya, afirman, una *real descentralización*.



Finalizando el primer rectorado (2005) en el período estudiado se menciona la creación de la *Comisión Gestora de la Descentralización*. Los actores aluden a que ésta requiere ser dotada de estructuras nuevas, para pasar *de una política del diagnóstico a una política de la concreción*.

Entrado ya el segundo período rectoral (2007), los actores mencionan la diferenciación entre *desconcentrar actividades universitarias y una propuesta más amplia que incluya asimismo la desconcentración de funciones y gestiones*. Se alude a la necesidad de instalar organismos de gobierno y fortalecer la participación democrática de los centros descentralizados, superando la dependencia *administrativa y funcional* de la organización *matricial*.

Se presentan, a continuación, algunos segmentos ilustrativos de esta evolución conceptual.

Texto: 8\20030715

Peso: 100

Posición: 153 - 153

Código: 1 - modelos y conceptualizaciones\coordinación interna

El concepto de descentralización encierra por lo menos dos niveles de desarrollo. Un nivel político y de gestión y un nivel administrativo, pues significa transferir competencias, atribuciones y recursos desde los ámbitos centrales a ámbitos desconcentrados y descentralizados, cosa que sí sucede en la Universidad, en la medida en que justamente los Servicios universitarios poseemos un nivel de descentralización que en algunos casos consideramos aceptables, suficientes y que articulamos armónicamente con los organismos centrales, como este Consejo, como las Comisiones Sectoriales o como muchos ámbitos que nos hemos dado de coordinación a nivel de la Universidad en su conjunto.

Texto: 7\20040309

Peso: 100

Posición: 174 - 174

Código: 1 - modelos y conceptualizaciones\descentralización y desconcentración administrativa

Por último, creo que habría que revisar algunas cosas. Hice la pregunta sobre Melo o sobre el área noreste, y diría que hay un tema que más de ajuste fino o

conceptual es de ciencia política o de derecho administrativo, que es el tema entre desconcentración y descentralización. Esto plantea una buena distribución espacial de los Servicios Universitarios y de las actividades universitarias en el interior, pero los ejemplos que se han manejado los considero malos ejemplos de descentralización. El caso de Salto es un laboratorio, porque presenta todo lo malo que tiene la Universidad y todo lo malo que ha sido su estrategia de no proyectar una implantación, sino dejarla a un flujo de desarrollo casi espontáneo. Justamente, es un buen ejemplo porque tiene lo malo, a tal punto que en el año 2003 hemos llegado al fondo del saco de la peor crisis administrativa, de gobierno y académica que ha tenido Regional Norte. Eso nos permite proyectar una forma administrativa, financiera, de gestión, de gobierno y académica nueva. Sin un proyecto académico y de gobierno, es inviable pensar en un crecimiento, porque sería multiplicar los problemas en todo el territorio nacional. Con los dolores de cabeza que tenemos ahora, imagínense tener cinco o seis dolores de cabeza similares. Entonces estoy pensando en que un proyecto territorial debe contar con un proyecto institucional y de gobierno que sea efectivamente descentralizador, que no sea desconcentrador de actividades con una falsa imagen de descentralización. Esto obviamente trasciende a la propuesta, pero es un tema para el Consejo Directivo Central.

Texto: 6\20051018

Peso: 100

Posición: 166 - 167

Código: 4 - *Universidad: integración, articulación interna, estructuras*

Leímos el informe y consideramos que es bueno porque nos hace una puesta al día de lo que ha elaborado y progresado la Comisión, pero como le manifestaba a algún miembro de la Comisión veo que es un informe que queda como suspendido en el éter.

Hacen grandes aportes desde el punto de vista conceptual, pero creo que ya han pasado ocho meses y es hora que comencemos a tomar medidas y a bajar a tierra todo esto. Si compartimos que políticamente la descentralización debe seguir adelante, debemos dotarla de la mínima estructura para comenzar a funcionar.

Texto: 20070331

Peso: 100

Posición: 325 - 325

Código: 1 - *modelos y conceptualizaciones\descentralización y desconcentración administrativa*

Pensar en una Universidad descentralizada nos obliga a repensar esta Universidad que hoy tenemos, porque no estamos hablando de desconcentrar actividades, sino de descentralizar actividades, funciones y principalmente gestiones.

Texto: *Seleccionados por referencia actores\20070331*

Peso: 100

Posición: 313 - 313

Código: 1 - modelos y conceptualizaciones\consolidación crítica
 el proceso de consolidación necesariamente conlleva la instalación de organismos de cogobierno y participación democrática en cada uno de los centros

Texto: 7\20081125

Peso: 100

Posición: 336 - 339

Código: 4 - *Universidad: integración, articulación interna, estructuras*

Es bastante claro que las organizaciones con diversas sedes y sucursales, en materia de una organización de descentralización, giran siempre alrededor del tema de la dependencia administrativa y funcional. En la administración se le llama una organización matricial, desde ese punto de vista entonces es que se plantea que el Departamento, como decía el Consejero [...], en definitiva depende académicamente de lo que funciona allí. Éste es un tema central porque si nosotros lo que queremos hacer es que la Universidad vaya al interior, tenemos que partir de dotar al interior del conocimiento de la Universidad en su conjunto y no es realmente haciendo llamados y adjudicando a determinada región algunos cargos lo que va a ser el desarrollo de esa región.

b. 4) Dimensión: Participación de los servicios y sedes

Otra dimensión constitutiva del eje nuevas formas organizativas de esta categoría es el concepto de *participación de los servicios y sedes*. En esta dimensión se incluyen las alusiones a los modos de participación de los servicios y sedes universitarias en el proceso de descentralización.

Al inicio del primer período, en 2003, se alude a un modo de gobierno de los servicios universitarios distribuidos en el territorio que esté en referencia a la Universidad, involucrado con el proyecto institucional, y no en relación al territorio en el cual está localizado. Ese involucramiento implicaría, según los actores, un cambio en la correlación entre Universidad y Sedes. Éstas se identifican en el discurso como entidades separadas, y presentan a la Universidad como la entidad que responde a las necesidades y demandas de la sede en el interior. Se define, entonces, como objetivo estratégico, la concreción de un proyecto de descentralización, que involucre la participación de las sedes en la definición de los programas académicos y de desarrollo

institucional.

Ya iniciado el segundo período rectoral analizado (2006), se observan en el discurso menciones al involucramiento de los Servicios universitarios en la descentralización, y, en menor medida, de las sedes del interior del país. Se encuentran reclamos a la necesidad de definición de objetivos, mecanismos de apoyo por parte de los servicios universitarios de los proyectos a ser desarrollados en el interior, mayor institucionalización como motor del desarrollo y menor incidencia de intereses políticos y de los órdenes.

Avanzado el segundo período (2008) se encuentran referencias a la necesidad de contar para el desarrollo de los centros universitarios regionales con el respaldo local y regional, así como con *respaldos internos de la Universidad* y con respaldos locales y regionales.

A continuación algunos segmentos ilustrativos de esta dimensión:

Texto: 8\20030715

Peso: 100

Posición: 154 - 154

Código: 1 - modelos y conceptualizaciones\participación de las sedes

Si desarrollamos este concepto de descentralización para un modelo universitario implantado equilibrada y armónicamente en el territorio nacional, tendríamos que imaginarnos un modelo de gobierno de los Servicios universitarios distribuidos geográficamente en el territorio, que sea acorde con esto y que implique una referencia al conjunto de la Universidad y no a los particularismos locales de los lugares, de las comunidades, de las ciudades y de los Departamentos donde estos Servicios universitarios estén localizados.

Texto: 8\20050614

Peso: 100

Posición: 116 - 116

Código: 1 - modelos y conceptualizaciones\participación de las sedes

Un tercer grado de riesgo, que creemos que es muy importante, es el grado de involucramiento de las sedes universitarias en el interior en el proyecto institucional. Si seguimos respondiendo desde la Universidad hacia ellas, nos parece que ése es un riesgo importante de que las cosas no funcionen.

Texto: 8\20050614

Peso: 100

Posición: 94 - 94

Código: 1 - modelos y conceptualizaciones\participación de las sedes

Pero creemos que en esta nueva etapa 2006-2010 la descentralización se debe entender como un objetivo estratégico, no como una orientación para dos de las funciones de la Universidad, sino como un objetivo estratégico de la Institución, de forma de lograr mejorar la participación de las sedes en la definición y ejecución de los proyectos académicos, promover la evaluación de los proyectos y programas, que es una de las deficiencias que hemos notado en la implementación de los proyectos y programas descentralizados.

Texto: 8\20061003

Peso: 100

Posición: 110 - 110

Código: 1 - modelos y conceptualizaciones\participación de los servicios

Creo que acá hay un insumo que tiene que estar presente en la discusión, que tiene que ser el de las valoraciones que la Comisión Gestora de la Descentralización realice, pero a la vez la opinión de los Servicios. ¿Cómo se involucran los Servicios en la descentralización? ¿Cuál es el objetivo? ¿Son proyectos que se aprueban y van sin una política clara de incentivo por parte del Servicio a competir en las Comisiones Sectoriales? ¿Son proyectos que obedecen a intereses docentes para ampliar la remuneración o con otro tipo de intereses o realmente es una política que obedece a la Facultad y a la Institución?

Texto: 8\20080325

Peso: 100

Posición: 392 - 392

Código: 1 - modelos y conceptualizaciones\participación de los servicios

Nosotros tenemos que pensar en un proyecto ambicioso. ¿Cómo se dan los primeros pasos? Es muy difícil. Tenemos Consejos de Facultades que legítimamente dicen: yo no abro la carrera. Pienso que son luces naranjas que nos dicen que esto va a tener muchos problemas, pero no por ello de alguna manera nos vamos a replegar de una discusión que viene con mucha fuerza y con respaldos internos de la Universidad y con respaldos locales y regionales.

b. 5) Dimensión: Visión prospectiva de la descentralización

La última dimensión que constituye la propiedad nuevas formas organizativas de esta categoría la constituye el concepto de *visión prospectiva de la descentralización*. En esta dimensión se incluyen las referencias de los actores a ejercicios prospectivos³⁸, a

38 La prospectiva, dicen Sutz y Arocena (2000), es un ejercicio cuya tarea es “ayudar a la decisión,

alusiones a pensar y planificar el futuro de la descentralización territorial.

Desde el inicio del período analizado (2003) se encuentra en el discurso de los actores alusiones a la necesidad de discutir el *sesgo* que tomará la Universidad de la República en su enclave descentralizado de ese momento, Regional Norte, y en el interior del país.

Más adelante (2004) se alude a la importancia de incorporar los datos existentes para construir escenarios alternativos. *La prospección es mucho más segura, clara y certera creando la masa crítica local* refieren los actores ya finalizando el primer período rectoral analizado (2005), y entrado el siguiente rectorado (2008) se encuentran referencias al impulso para la creación de un documento prospectivo como aporte al debate que iniciaba en ese momento en materia de descentralización con el objetivo de universalización de la Educación Superior con el *horizonte 2020*.

Se presentan a continuación los segmentos ilustrativos de esta dimensión:

Texto: 8\20030715

Peso: 100

Posición: 127 - 127

Código: 1 - modelos y conceptualizaciones\visión prospectiva

Tenemos un conjunto de información que es de utilidad para analizar la situación actual y en todo caso hacer una prospectiva con respecto a qué va a ocurrir de aquí en más si no se hace nada, pero lo que quisiéramos discutir realmente es qué es lo que debiéramos hacer para dar un determinado sesgo a la actuación de la Universidad de la República en Regional Norte en particular y en general en el interior del país [...]

Texto: 7\20040309

Peso: 100

Posición: 231 - 231

Código: 1 - modelos y conceptualizaciones\visión prospectiva

Como decía el arquitecto Urruzola este es el inicio, no el fin. La discusión la podemos matar; eso es fácil. El asunto es que la discusión comience y lo haga en términos racionales, incorporando los datos que existen, en términos de construir los escenarios alternativos y realizar sugerencias. Esta es la intención de presentar este resumen del resumen. De alguna forma tiene un carácter provocativo de la discusión que queremos que impregne este próximo año y

ofreciendo elementos de juicio para la reflexión democrática acerca del mañana”.

medio, porque sobre setiembre de 2005 vamos a tener que presentar esto proyectado hacia adelante por lo menos cinco años más. Todo esto y mucho más debe estar contenido en nuestro proyecto de futuro.

Texto: 8\20050614

Peso: 100

Posición: 135 - 135

Código: 1 - modelos y conceptualizaciones\visión prospectiva

En la Comisión estamos visualizando que para el planteo de la investigación en el interior es sumamente relevante en primer lugar la radicación de los equipos docentes. La prospección es mucho más segura, clara y certera creando la masa crítica local.

Texto: 20070331

Peso: 100

Posición: 313 - 313

Código: 1 - modelos y conceptualizaciones\visión prospectiva

Promover la realización de un documento (prospectivo) de aporte al debate iniciado, transmitiendo las experiencias de esta institución y remarcando las principales necesidades en materia de descentralización y universalización de la formación superior

Texto: 8\20080325

Peso: 100

Posición: 449 - 449

Código: 1 - modelos y conceptualizaciones\visión prospectiva

Está bien que en el proceso de descentralización universitaria busquemos entre una de las cosas y tal vez una de las más importantes, la culturización de un país. Hacer universidad en el interior es culturizar un país, no me cabe la menor duda, pero eso tiene que estar asociado a un proyecto de país, a un proyecto productivo de país. Creo que el gran deber que tiene esta Universidad es que a mi juicio nunca discutió un buen documento sobre cuál es ese futuro país productivo al cual la Universidad tiene que apostar.

Texto: 8\20080325

Peso: 100

Posición: 437 - 437

Código: 1 - modelos y conceptualizaciones\visión prospectiva

Con respecto al último planteo del Consejero [...], cuando el 4 y 5 de febrero hicimos la revisión de los Programas Regionales de Enseñanza Terciaria incluimos una prospectiva con un horizonte 2020 que no estaba e inclusive ahí le pedimos al Rector que nos introdujera en las metodologías de las prospectivas, de forma tal que el equipo que construye los programas regionales tuviera algunos marcos teóricos. Fueron muy breves, porque el Rector hizo una exposición relativamente breve e inclusive aportó un documento en el cual la CCI le pidió que hiciera el ejercicio prospectivo con el horizonte 2020,

aprovechando algunos estudios que ya teníamos para 2020. Creo que no podríamos pensar la Universidad en una dimensión temporal actual. Lo debemos hacer pero por lo menos teniendo una meta a 2020.

En esta tercera Categoría de análisis hemos presentado las concepciones sobre los Aspectos de gestión en la nueva estructura organizacional, que incluyó aspectos tales como la transformación de las estructuras universitarias así como la emergencia de nuevas estructuras y formas organizacionales a partir de la descentralización.

A continuación se presenta la Categoría 4 denominada Aspectos académicos en la nueva estructura organizacional.

6.4. Categoría 4: Aspectos Académicos en la nueva Estructura Orgazacional

Categoría vinculada a las concepciones sobre el desarrollo académico, las transformaciones de las ofertas formativas, las transformaciones académicas que ubican a la descentralización territorial como un objetivo estratégico de la universidad, el proyecto académico y de gobierno, las referencias a las nociones de calidad educativa y excelencia académica, la mejora de la gestión académica, la vinculación con la reforma universitaria y el impacto en la cultura institucional.

a) Propiedad: Desarrollo académico

Las concepciones sobre el desarrollo académico es una de las propiedades de esta categoría. En dicho marco se ubican las transformaciones académicas que los actores relacionan en el discurso a la descentralización territorial. Se observan en el discurso conceptualizaciones tales como la mejora de la gestión académica y la calidad educativa que constituyen dimensiones de esta propiedad.

Al inicio del período analizado (2003) se menciona la necesidad de existencia de una propuesta integral de desarrollo universitario, presentada en contraposición al modelo de desarrollo no sistemático basado en la elección de carreras a partir de criterios poco académicos. Esta propuesta de desarrollo universitario integral es presentado no solo como una propuesta de desarrollo académico sino también político, en el intento expreso de los actores de ubicar a la universidad ante los desafío a los que se enfrentaba el país en esa época.

Posteriormente, durante el segundo período rectoral estudiado (2007) se enfatiza el concepto de calidad educativa como un componente esencial de un desarrollo universitario y una descentralización adecuada a los requerimientos de una educación universitaria. Los actores mencionan el desarrollo integral de las *tres funciones universitarias*³⁹ como un criterio de medida de la calidad del desarrollo académico de

39 Enseñanza, investigación y extensión

cada implantación territorial, así como también aluden como medida de calidad los resultados educativos y el egreso, así como la *radicación de recursos humanos y materiales de calidad* en cada locación.

Se distinguen en el discurso posturas críticas a la expansión territorial, a la que ubican como opuesta a la calidad de la formación brindada. Así también se observan en el discurso cuestionamientos a las capacidades institucionales para ocuparse de la formación universitaria en todo el territorio. Se encuentran alusiones a la necesidad de la existencia de un sistema de indicadores que permita evaluar el desempeño de las nuevas instituciones a ser creadas en el marco del Sistema Nacional de Educación Terciaria y alocuciones en las que se alerta sobre el peligro de una evolución del desarrollo académico que derive en una formación universitaria concentrada en los niveles de elite y excelencia, brindada por la Universidad de la República, y una formación masiva y de menor calidad ofrecida por las instituciones a ser creadas en el nuevo marco.

La mejora de la gestión académica la caracterizan por la creación de nuevas estructuras concebidas como programas, que permiten, según los actores, concentrar y aglutinar sedes y servicios en el marco de la descentralización.

En 2008 se alude a la creación del que denominan *Comité Académico*, creado, según los actores, con el objetivo de garantizar el *nivel académico* de las experiencias emprendidas. Expresan que la calidad es un objetivo a alcanzar en los nuevos emplazamientos, afirmando que no alcanza con *llevar una oferta educativa* sino que cada iniciativa debería estar fundamentada en un principio de calidad educativa.

A continuación se presentan algunos fragmentos que dan cuenta de esta evolución conceptual:

Texto: 8\20030715
Peso: 100
Posición: 171 - 171

Código: 1 - modelos y conceptualizaciones\desarrollo académico
 habría que anteponer una propuesta de desarrollo de la Universidad sobre bases ciertas de estudio para adecuarla a las realidades particulares donde se inserte y no caer en simplismos tales como decir: tales carreras no pueden ir al interior del país porque serían muy costosas. Ese es un elemento bastante difícil de sustentar, porque la pregunta que uno se podría hacer es: ¿Por qué se repite en Montevideo y en el interior? ¿Por qué si una carrera pudiese beneficiarse de estar ubicada en el interior del país, no se suprime en Montevideo y se mantiene en el interior?

Texto: 8\20030715

Peso: 100

Posición: 168 - 168

Código: 1 - modelos y conceptualizaciones\desarrollo académico

Es indudable que la incorporación de esta propuesta de desarrollo, de alguna manera viene a intentar ubicar a la Universidad en el contexto del país y dentro de lo que la Institución ha venido procurando hacer como propuesta general de apertura a la sociedad. Esto replantea toda la ubicación general, que tiene que ver no sólo con proyectos académicos, sino también con proyectos políticos y estos proyectos en general deben acompañarse con esa particularidad crítica de la situación de la Universidad dentro del contexto del país.

Texto: 20070331

Peso: 100

Posición: 170 - 170

Código: 1 - modelos y conceptualizaciones\calidad educativa

De la propia historia de la Universidad quiero recordar y en eso somos bastante enfáticos porque vamos a cosas que hoy hay que definir y que están maduras para definirse, que se puede decir que hay universidad o hay actividad universitaria donde se cumplen las tres funciones y no donde se realizan algunas. Esa es una primera gran definición. Segundo, si nosotros queremos tener actividad de calidad universitaria, tenemos que radicar recursos humanos y materiales de calidad en el lugar que sea.

Texto: 20070331

Peso: 100

Posición: 198 - 198

Código: 1 - modelos y conceptualizaciones\calidad educativa

Acá se ha mencionado que el 50% de los estudiantes de secundaria no llegan a la Universidad, pero no mencionamos que el 70% de los que entran a la Universidad no obtienen su título. ¿Eso no es parte del diagnóstico? Hablamos que las carreras externamente van hacia una acreditación regional, no estamos hablando de una acreditación del primer mundo, pero algunas acreditan y otras no. ¿Eso no es parte del diagnóstico? ¿Cómo vamos a ser los únicos responsables en todo el territorio nacional del sistema de educación universitario? ¿De qué diagnóstico partimos? ¿Tenemos fuerzas ilimitadas y hacemos todo a tal nivel que ahora podemos expandirnos? ¿Cuál es el

diagnóstico?

Texto: 20070331

Peso: 100

Posición: 253 - 253

Código: 1 - modelos y conceptualizaciones\calidad de los RRHH

Creo que también es un problema de cumplir con ciertos requisitos: que se desarrollen las tres funciones, que haya docentes radicados en el interior, que tengan cierta cantidad de docentes con posgrados, etcétera. Es decir ciertos requisitos que se deberían registrar en indicadores que permitan monitorear regularmente el desempeño de estas instituciones y, cumplidos ciertos plazos y estos requisitos, entonces se pueda avanzar en una institucionalidad más definida.

Texto: 20070331

Peso: 100

Posición: 245 - 245

Código: 1 - modelos y conceptualizaciones\niveles de excelencia

tampoco corresponde pensar en la organización de instituciones que puedan atender aspectos de la formación terciaria que intenten sacar la gravitación de la Universidad de sus responsabilidades de formación masiva de nivel que pueda considerarse no prioritario dentro de la Universidad y concentrarse en los niveles de excelencia, en niveles selectos de formación reservados a la entidad central, o sea que estas ópticas para una eventual organización de otras instituciones dentro de un sistema, nos parecen poco pertinentes.

Texto: 20070331

Peso: 100

Posición: 364 - 364

Código: 1 - modelos y conceptualizaciones\mejorar la gestión académica

Hablábamos de mejorar la gestión administrativa, pero esto es mejorar la gestión académica o cambiar la gestión académica y comenzar a pensar en que ese tipo de estructuras pueden encarar con mucho más éxito que los Servicios sueltos verdaderos programas de descentralización o de regionalización de las actividades de la Universidad, desde luego adentro de un sistema nacional con otros actores.

Texto: 8\20080325

Peso: 100

Posición: 303 - 303

Código: 1 - modelos y conceptualizaciones\desarrollo académico

Quiero concentrar mi atención en lo que, a justo título, ha sido mencionado aquí en varias intervenciones: el Comité Académico. Eso es clave. Uno de los temas que vez tras vez nos ha disgustado de nuestras experiencias anteriores en el interior es que le hemos observado una falta de garantía de nivel académico. No

quiere decir que no hayan tenido nivel académico, hay experiencias diversas, como también en la capital, por supuesto, pero no nos hemos sabido ocupar suficientemente de dar garantías académicas.

Texto: 9\20100316

Peso: 100

Posición: 57 - 57

Código: 1 - modelos y conceptualizaciones\calidad educativa

Ahora bien, todo desarrollo, tanto en Montevideo como en el Interior, debe hacerse sosteniendo un principio de calidad de la formación. No estamos de acuerdo con aquellos que sostienen que descentralizar es llevar una oferta educativa sin mirar su calidad, de segundo o tercer nivel, que posteriormente cuando quiera ser reconocida en otro ámbito no podrá serlo, y lo que termina significando es un engaño a los estudiantes que bien intencionadamente se inscriben o se sienten atraídos por esa oferta de “estudio”.

b) Propiedad: Transformación universitaria

b. 1) Dimensión: Transformación de la estructura académica

Se encuentran en los discursos alusiones a los impactos de la descentralización en *la transformación de la estructura académica* finalizando el primer período rectoral del período analizado (año 2005) emerge en el discurso de los actores la relación entre el desarrollo de la descentralización y el proceso de transformación universitaria. Se la sitúa en los discursos como un nuevo eje de la asignación presupuestal, cuyo impacto planificado será, según los actores, un generador de innovación y transformación estructural de la universidad.

Los componentes de esta transformación se ubican en el discurso ligados a los conceptos de función universitarias, a la definición de la descentralización como objetivo estratégico y a lo que se denomina superación de una universidad metropolitana. Mencionan resistencias e inquietudes, en tanto afirman que esta transformación impacta en los modos tradicionales de organizar las actividades académicas, imponiendo a la descentralización como un ámbito que puede lograr cuestionar los formatos curriculares, las metodologías y las carreras tal como se

desarrollaban en ese momento. Destacan como las acciones realizadas en el interior ya habían inspirado y generado transformaciones en el desarrollo de las actividades ubicadas en la capital.

A partir del segundo período rectoral del período estudiado (2006), se vincula explícitamente a la descentralización como un componente de la denominada *reforma universitaria*, en el marco de la cual operaría, según los actores, en una renovación y enriquecimiento de las acciones de una universidad que busca orientarse hacia *dar respuesta a las necesidades de la sociedad y del país*.

Aluden al principal impacto que esperan de esta transformación expresado como la desconcentración de actividades, funciones y de la propia gestión de la universidad.

A continuación algunos segmentos a modo de ejemplo:

Texto: 8\20050614

Peso: 100

Posición: 150 - 150

Código: 1 - modelos y conceptualizaciones\transformación de la estructura universitaria

Mi convicción personal es que ésta debería ser una de las líneas fundamentales, una de las líneas estrella de innovación en materia presupuestal y creo que --como dice el informe y lo quiero subrayar-- esta propuesta, que en principio está dirigida hacia la construcción de un sistema universitario en todo el territorio nacional, fundamentalmente cubriendo los déficit en el interior del país, puede retrovertir en un proceso de innovación y de transformación de todas las estructuras universitarias y creo que éste también es un efecto que voluntariamente debemos buscar y que debe estar explícitamente tratado en esta propuesta.

Texto: 8\20050614

Peso: 100

Posición: 178 - 178

Código: 1 - modelos y conceptualizaciones\transformación de la estructura universitaria

Creo que esto debe ser entendido por la Institución de esta manera, o sea, poner como objetivo estratégico a la descentralización implica una innovación sustantiva [...]una innovación en las propias estructuras universitarias, incluyendo en esto la propia estructura de la Universidad de la República.

Texto: 8\20050614

Peso: 100

Posición: 177 - 177

Código: 1 - modelos y conceptualizaciones\transformación de la estructura universitaria

Estoy de acuerdo con los Consejeros que han manifestado que esto realmente supone --entendido en los términos que se propone, una descentralización de las tres funciones, [...] un cambio profundo de la propia Universidad. El tomarnos en serio que éste es un criterio estratégico lleva a negar la condición de una Universidad metropolitana que juega a través de sus Servicios y pone arriba de la mesa un proceso, que creo que se acelerará, de construcción de una Universidad alternativa a la clásica universidad latinoamericana monstruosa, de la cual en la orilla de enfrente tenemos un ejemplo y prácticamente en cada uno de los grandes países de América Latina encontramos algún ejemplo análogo.

Texto: 8\20061003

Peso: 100

Posición: 111 - 111

Código: 1 - modelos y conceptualizaciones\transformación de la estructura universitaria

Quiero decir que nuestro Servicio siempre asoció el tema de descentralización a transformación, y digo más, en nuestro caso hubo docentes que tuvieron la iniciativa de presentarse a los concursos en las Comisiones Sectoriales y comenzar concretamente un proyecto en Paysandú. Esto fue mirado por muchos de nuestros compañeros docentes, por muchos de nuestros compañeros estudiantes y por los egresados, con un cierto grado hasta de inquietud. La discrepancia en abrir lugares en el interior, que implicaran cuestionar las carreras, las metodologías, los formatos curriculares que estaban en Montevideo, como única visión de la enseñanza del arte, ocurrió en nuestro Servicio. Hubo discusiones terribles, que este Consejo no las conoce, pero que en realidad debería conocer como experiencia, porque a nosotros lo que nos ocurrió es que vinimos de discusiones en las cuales no estábamos de acuerdo y que a través de iniciativas de profesores se comenzó una experiencia donde se procuró no caer en paracaídas en el interior sino trabajar con el potencial que los lugares tenían y extraer de ellos situaciones nuevas, como lo hicimos, inclusive creando formatos curriculares inexistentes en Montevideo, que en definitiva hoy en nuestro Servicio están siendo abordados como algo interesante para ubicar en Montevideo. Es al revés.

Texto: 8\20061003

Peso: 100

Posición: 58 - 58

Código: 1 - modelos y conceptualizaciones\transformación de la estructura universitaria

esto en su gran mayoría está cubierto en el Plan Estratégico, en las generalidades

del desarrollo de la Universidad, lo que es evidente es que lo que hay que discutir son lineamientos políticos y no sólo descentralización. La descentralización es un componente de algo más general que es la reforma de la Universidad.

Texto: 8\20061003

Peso: 100

Posición: 53 - 53

Código: 1 - modelos y conceptualizaciones\transformación de la estructura universitaria

En primer lugar reafirmamos que no se trata de una mera cuestión de descentralización. La cuestión de la descentralización, que es muy importante a nivel de construcción institucional, es una cuestión del conjunto de la Institución, no es sólo un problema del interior. Es una cuestión que aborda y afecta a los Centros Universitarios, a las Facultades y a las Escuelas en Montevideo, pero dentro de ese marco general de descentralización el desarrollo de una red universitaria, la construcción de Universidad en todo el país, es el verdadero objetivo para tratar de renovar y enriquecer a nuestra Universidad y para mejor responder a la sociedad uruguaya

Texto: 20070331

Peso: 100

Posición: 325 - 325

Código: 1 - modelos y conceptualizaciones\transformación de la estructura universitaria

En esa oportunidad se habló de descentralización como una herramienta y se habló de descentralización[...]como una herramienta para lograr tres fines, como una forma de promover la equidad geográfica y social --de eso se ha hablado bastante--; como una manera de contribuir al desarrollo nacional, apostando al acercamiento de los centros académicos a las demandas y a los problemas, a la vez que contribuir a la formación de los recursos humanos para una eventual futura sociedad intensiva en conocimiento; y, tercero, muy importante, y me gustaría hacer un poquito de énfasis en esto en base a lo que escuché que se discutía en la mañana, como una herramienta de transformación hacia la interna de la Universidad. Pensar en una Universidad descentralizada nos obliga a repensar esta Universidad que hoy tenemos, porque no estamos hablando de desconcentrar actividades, sino de descentralizar actividades, funciones y principalmente gestiones.

b. 2) Dimensión: Temas de reforma universitaria

En el discurso se identifican temas vinculados a la agenda de reforma universitaria y que aparecen asociados a la descentralización. Se encuentran menciones que los actores realizan respecto a al proceso de Segunda Reforma Universitaria (Arocena, 2011).

Entre ellos menciona el concepto de interdisciplina y destacan a las iniciativas de descentralización implementadas como un espacio de colaboración entre facultades y disciplinas, de experimentación y creación, que no surge de políticas explícitas pero se da en la práctica fruto de la articulación en las sedes del interior.

De igual modo se le relaciona al concepto de transformación del curriculum fruto de la articulación interdisciplinar y de la transformación de la estructura universitaria en base a áreas (que se estaba cursando en esa época). En línea con esto último se alude a los denominados Ciclos Iniciales Optativos (CIO), formación por áreas de conocimiento implementada en estrecha vinculación con los procesos de descentralización, permitiendo diversificar la oferta.

El proceso descentralizador, a través de los mencionados CIO, es vinculado a las nociones de flexibilización y articulación curricular partiendo de tránsitos curriculares que posibilitan la movilidad estudiantil, tanto horizontal como vertical entre carreras universitarias y otras carreras terciarias, facilitando además la prosecución de estudios de personas que estudian y trabajan.

El concepto de integralidad, que refiere a las experiencias de formación que articulan las funciones de enseñanza, investigación y extensión (Consejo Directivo Central, 2011), aparece como un reclamo para elevar la calidad y pertinencia de las acciones vinculadas a la descentralización.

A continuación algunos segmentos ilustrativos:

- *Interdisciplina:*

Texto: 8\20030715

Peso: 100

Posición: 187 - 187

Código: 1 - modelos y conceptualizaciones\interdisciplina

[...] allí existen realmente condiciones distintas para llevar adelante la vida

académica. Hay oportunidades que tendríamos que explotar. Concretamente, hay una gran facilidad, comparado con Montevideo, para el trabajo multidisciplinario, hay una actitud abierta de la mayoría de los cuadros docentes que allí militan en las distintas Facultades, para llevar a cabo proyectos inter-Facultades de todo tipo, cuando acá muchas veces es difícil hasta trabajar entre los Departamentos de una misma Facultad.

Texto: 8\20030715

Peso: 100

Posición: 187 - 187

Código: 1 - modelos y conceptualizaciones\interdisciplina

Existe demanda del medio y la gente se ha acostumbrado a adecuarse; entonces, hay gente que está trabajando en un tema en el que jamás lo estaría haciendo en la Facultad en Montevideo. Allá se hace porque se da un contexto por el cual la demanda, por ejemplo, viene a través de Agronomía o de Veterinaria y se integra la gente a colaborar en ese proyecto. Con respecto a eso, aparte de que surja espontáneamente, de alguna manera habría que tener una política activa, que lo aproveche y lo impulse.

Texto: 8\20050614

Peso: 100

Posición: 101 - 101

Código: 1 - modelos y conceptualizaciones\transformación del curriculum

Estamos convencidos que va a ser un motor importante de promoción y transformación de la estructura universitaria, porque va a obligar a revisar muchos los currículums y los contenidos de las formaciones en las distintas áreas, y va a favorecer la formación de los equipos interdisciplinarios, porque justamente propende a la formación de tramos comunes por área del conocimiento y no ya por carreras específicas.

- *Ciclos Iniciales Optativos (CIO) y flexibilidad curricular:*

Texto: 8\20030715

Peso: 100

Posición: 107 - 107

Código: Temas asociados\CIO

La situación actual de Regional Norte, una vez aprobada la corrección presupuestal, ha sido la de mantener los Servicios, que son once, mantener todas las actividades de enseñanza, investigación, extensión y actividades en el medio y tratar de preparar una propuesta futura que contemple las perspectivas a partir de tener el edificio que reúna a todos los Servicios y un presupuesto corregido, para poseer la posibilidad académica de integrar los tramos comunes de los ciclos iniciales en áreas del conocimiento.

Texto: 8\20030715

Peso: 100

Posición: 109 - 109

Código: *Temas asociados\CIO*

Lo diferente que nosotros podemos realizar --con apoyo del Consejo Directivo Central y trabajando juntos-- es instrumentar esos tramos comunes de los ciclos iniciales, para que generen créditos para los muchachos que ingresan en la Regional, no sólo en Salto; los muchachos de Paysandú, de Artigas, de todo el norte del Río Negro y, fundamentalmente, lo que tiene que ver con la complementariedad académica fronteriza.

Texto: 8\20050614

Peso: 100

Posición: 101 - 101

Código: *Temas asociados\movimiento horizontal*

La tercera orientación estratégica tiene que ver con el enfoque de la enseñanza. Esto está avanzado y conversado con la Comisión Sectorial de Enseñanza. Estamos proponiendo diversificar la oferta educativa en el interior del país, a través de la creación de tramos comunes por áreas del conocimiento, más allá de que se dé alguna alternativa de formación de interés local e innovador.

Texto: 8\20050614

Peso: 100

Posición: 101 - 101

Código: *Temas asociados\movimiento horizontal*

[...] se propende a mejorar la flexibilidad curricular y el traslado horizontal de los estudiantes, porque entendemos que una estructura más flexible que propenda a tramos comunes y a un sistema de créditos que permita esos traslados horizontales, va a mejorar el acceso de los jóvenes del interior a la Universidad, que es uno de los objetivos a cumplir, podría contribuir a disminuir la tasa de fracasos en la enseñanza terciaria, al estar difiriendo los eventos de emigración de las familias con ingreso a un nuevo sistema educativo universitario.

- Integralidad

Texto: 8\20050614

Peso: 100

Posición: 92 - 92

Código: *Temas asociados\Extensión*

Como decía, aunque el tema no es absolutamente nuevo para la Universidad, en forma expresa aparece en el PLEDUR del 2001 como orientación para enseñanza y extensión

Texto: 8\20050614

Peso: 100

Posición: 94 - 94

Código: *Temas asociados\investigación*

No hemos contado con la evaluación correspondiente. Ha faltado articulación entre las funciones universitarias y eso lleva en algunos casos a ineficiencia o falta de cumplimiento de los fines. Ha habido una casi total ausencia de propuestas de investigación, en eso ha sido coherente porque el PLEDUR se lo planteaba para enseñanza y extensión.

Texto: 8\20050614

Peso: 100

Posición: 96 - 96

Código: *Temas asociados\integración de funciones*

El otro componente enunciado que nos parece central es que la descentralización la estamos visualizando de las tres funciones. Ésa es una de las carencias que detectamos en las acciones descentralizadoras de la etapa anterior y estamos pensamos que la descentralización tiene que ser de las tres funciones, pero de manera integral entre ellas y articulada.

Texto: 20070331

Peso: 100

Posición: 200 - 200

Código: *Temas asociados\integración de funciones*

Con respecto al tema del modelo de descentralización, creo que la Universidad habla mucho pero lo que define a una institución son los resultados que obtiene. El modelo de descentralización que hemos estado ejecutando y cultivando es completamente equivocado, porque no creamos que las políticas tan consensuadas, con las tres funciones y docentes radicados, es lo que hoy está vigente en la Universidad. Es totalmente lo contrario.

c) Propiedad: Cultura institucional

c. 1) Impactos en la cultura institucional

Los *impactos en la cultura institucional* constituyen una dimensión de esta propiedad, y se evidencia en el discurso de los actores a partir de alusiones a conceptos referidos a los principios e historia institucional, las vivencias de los actores, entre otras. Entendemos que estas conceptualizaciones aluden a dimensiones del orden de lo institucional, concepto bifronte que incluye tanto las normas valor de un grupo social definidas y sancionadas, y en algunos casos formalizadas, así como la noción de establecimiento, concebido como “*concreción material y la versión singular de una*

norma universal abstracta” ((Fernández, 1995)

Es en esta dimensión de la cultura institucional que creemos se ubican algunas referencias halladas en el discurso.

A lo largo de todo el período se suceden las alusiones que adhieren a los que denominan como *principios universitarios* y que refieren a aspectos arraigados en la misión institucional, en la base ideológica, como lo son los conceptos de Universidad única, gratuita, cogobernada y autónoma. En los diferentes momentos del período se alude a tomar los principios universitarios como eje para el desarrollo de una descentralización ajustada y coherente con la historia institucional.

A continuación algunos ejemplos de estas menciones:

Texto: 8\20051227

Peso: 100

Posición: 195 - 195

Código: 1 - modelos y conceptualizaciones\principios universitarios

No sé si mandar gente solamente a investigar tiene sentido para generar esto que estamos hablando, para generar un espíritu de cogobierno, para generar un espíritu de funcionamiento y efervescencia universitaria como se puede dar en otros lados.

Texto: Seleccionados por referencia actores\20070331

Peso: 100

Posición: 242 - 242

Código: 1 - modelos y conceptualizaciones\principios universitarios

Partimos de nuestra adhesión institucional a esta Universidad única, gratuita, cogobernada, autónoma.

Texto: Seleccionados por referencia actores\20070331

Peso: 100

Posición: 88 - 88

Código: 1 - modelos y conceptualizaciones\principios universitarios

el afianzamiento de la Universidad en todo el país, con los principios autonómicos y los valores que sostiene, es el elemento fundamental para pensar en el futuro de un sistema integrado, sólido, autonómico, laico y gratuito, porque en este sentido los gobiernos fluctúan, las políticas estatales fluctúan, y lo que hoy es una cosa mañana puede ser otra. Nosotros nos debemos a valores mucho más estables.

Una variante de lo anterior lo constituye lo que puede denominarse como *la relación con la historia*, alusiones vinculadas a narraciones que se realizan sobre hechos fundantes e hitos del proceso, que los actores mencionan como fundamento para sus argumentaciones. Algunos ejemplos a continuación:

Texto: 8\20080325

Peso: 100

Posición: 403 - 403

Código: 1 - modelos y conceptualizaciones\mitos fundantes

Lo que dice [...] es que no necesariamente lo que la gente en general hace es aconsejable desde un punto de vista de un aporte conceptual que puede hacer la Universidad. Éste, que es un problema de hoy, leyendo las Memorias del Rectorado, que están recogidas en el libro de la historia de nuestra Facultad de 1906 lo planteaba igualito Eduardo Acevedo: por suerte creamos nuevas Facultades porque van a dar la oportunidad de que la gente del interior, sobre todo la que tiene buena relación con la producción, si quiere darle educación a sus hijos no tenga que enviarlos a estudiar Abogacía, Medicina o Escribanía — decía— carreras ya superpobladas. En 1906, entonces, es un problema de estructura conceptual y cultural del país, contra el cual también tenemos que lidiar al generar una propuesta pertinente, porque no necesariamente ninguna de las cosas que les conté tienen que ver con ese tipo de formación preuniversitaria.

Texto: 7\20080212

Peso: 100

Posición: 240 - 240

Código: 2 - Cultura institucional

Si reflexionamos un poco estamos teniendo una discusión muy vieja en una Universidad moderna, entonces evidentemente ahí vamos a entrar mucho en contradicciones. Hay muchos autores que han escrito de esto, hay muchísima literatura y yo estaba recordando un discurso de Mario Bunge cuando le dieron el Premio Príncipe de Asturias, que justamente trató la temática de hacia dónde deben ir las universidades. No recuerdo las frases exactas pero sí los conceptos y el concepto final se traducía en algo así como que la única manera de mantener vivas las tradiciones de una sociedad, en este caso las tradiciones de un sistema educativo, es renovándolas continuamente. Creo que esa solución es la que tenemos que trabajar, mantener las tradiciones a través de una renovación constante y a punto de partida de ahí comenzar a trabajar, sino señor Rector vamos a dar discusiones viejas en tiempos modernos.

c. 2) Dimensión: Calificaciones y asociaciones

Otro aspecto significativo para el análisis de la dimensión de transformación cultural los constituyen los términos con los cuales los actores califican y asocian al proceso de descentralización a lo largo del período estudiado. Se identifican en el discurso algunos adjetivos y metáforas que funcionan como analizadores de la institución. La noción de analizador opera en el orden de la exploración de significados posibles, funcionando como dispositivo que permite interpelar, convocar el sentido de la institución. El analizador es un dato observable o conjunto de ellos que se ilumina como significativo, que resulta revelador sobre el "imaginario" compartido en una organización⁴⁰.

Entre las adjetivaciones se destaca una asociación del concepto de descentralización al término problema: *el problema de la descentralización*. Es, en ese sentido, identificado como una disrupción negativa en la institución, algo que hay que resolver. A continuación ejemplos de esta calificación:

Texto: 7\20040309

Peso: 100

Posición: 174 - 174

Código: Términos asociados\Adjetivos

Sin un proyecto académico y de gobierno, es inviable pensar en un crecimiento, porque sería multiplicar los problemas en todo el territorio nacional. Con los dolores de cabeza que tenemos ahora, imagínense tener cinco o seis dolores de cabeza similares.

Texto: 8\20051227

Peso: 100

Posición: 203 - 203

Código: Términos asociados\Adjetivos

Creo que también tenemos grandes debates y una estrategia más de mediano y largo plazo que me parece que todavía no está muy saldada. Aunque sé que es un caso muy particular a mí todavía no deja de atormentarme que no hayamos resuelto el problema del estatuto de la Regional Norte. Creo que eso está denotando las dificultades que tenemos esa visión más estructural de la expansión de la Universidad en todo el territorio.

40 Existe tradición en el uso de metáforas y adjetivaciones como dispositivo de develación de los significados emergentes en el ámbito del discurso, para lo que habitualmente se recurre en el discurso a la evocación de imágenes mentales e imaginarios.

Texto: 7\20070213

Peso: 100

Posición: 197 - 197

Código: 2 - Cultura institucional

El problema de la descentralización es complejo y muchas veces lo esbozamos sobre la base de generalidades. No tenemos mediciones adecuadas de todo lo que sucede en cada una de las regiones, qué es lo que necesitamos y qué lo que ponemos, pero también tenemos una cierta resistencia de los diferentes Servicios a incorporarse a los servicios en el interior. La resistencia que será por el nivel de calidad, por enfoque, por estrategia, pero que en los hechos culmina en una situación de ese tipo.

Texto: Seleccionados por referencia actores\20070331

Peso: 100

Posición: 120 - 120

Código: Términos asociados\Adjetivos

Creo que este Consejo Directivo Central y el documento del señor Rector, que nosotros apoyamos, da cuenta de este problema central. ¿Cómo la Universidad de la República se va a parar históricamente en el futuro frente a un problema de estas dimensiones? ¿Estamos preparados? Creo que todos reconocemos que no y que debemos hacerlo.

Texto: 7\20080415

Peso: 100

Posición: 235 - 237

Código: 2 - Cultura institucional

No soy arquitecto, ni ingeniero, pero había un profesor nuestro de Clínica Médica que siempre decía que es más fácil tener una pared derecha si uno la empieza derecha que si arrancó con la pared torcida. ¿Por qué el énfasis se hace en la Región Este y no en otros lugares? Porque como se dijo aquí, obviamente, remontar determinados problemas o situaciones que tienen que ver con dinámicas, con cosas propias de la cultura institucional que está modulada por las cuestiones propias de la historia de cada región o de cada centro regional es más difícil que pensar las cosas en un centro nuevo que se está generando. Por eso lo del este, no porque pensemos que en el este las cosas se tienen que hacer mejor o diferentes que en otro lugar. Uno apuesta primero a lo que de alguna manera recién se está moldeando.

Texto: 9\20100316

Peso: 100

Posición: 26 - 26

Código: Términos asociados\Adjetivos

Por consiguiente ése es un problema cardinal del país todo. Para afrontar ese problema creemos absolutamente imprescindible crear un sistema nacional de educación terciaria pública. La Universidad quiere ser uno entre otros, quiere ser

un actor entre otros de ese sistema.

Con frecuencia emergen en el discurso descripciones de situaciones que dan cuenta de una *repetición* de ciertas circunstancias, que aluden a un enlentecimiento del proceso, circularidad, dificultades de superar etapas. Frases como *empujados por las circunstancias, discutir diez años, sobrevivientes de la discusión de esto hace dos períodos, seguir cinco años más empantanados, en una discusión que no se salda*, son algunas de las que es posible identificar como emergentes de esta tendencia a la repetición. A continuación algunos segmentos a modo ilustrativo:

Texto: 6\20020903

Peso: 100

Posición: 340 - 340

Código: 2 - Cultura institucional

En el punto 1 asumimos un compromiso sin financiación --como lo hicimos notar en su momento-- y ahora estamos empujados por las circunstancias a financiarlo, pero a mí no me parece que sea satisfactorio que se creen este tipo de situaciones. Es decir, no es bueno llegar a situaciones creadas [...]

Texto: 8\20051227

Peso: 100

Posición: 173 - 173

Código: Términos asociados\Adjetivos

Diría: responsabilidad, rigurosidad, seriedad, pero el paradigma no es la lentitud, quisiera audacia, quisiera una Universidad que tome algún tipo de opción y, por ejemplo diga que algo no se hace porque no hay plata, pero en cambio con esos mismos recursos escasos se hace otra cosa.

Texto: 6\20061212

Peso: 100

Posición: 150 - 150

Código: 2 - Cultura institucional

A lo que aspiramos es a que la Universidad asuma todo esto, que nos ayude a pensar, pero que nos ayude a hacer un camino posible, no para dentro de diez años, que tengamos nuestra hoja de ruta, que tengamos un plan de acción rápidamente, porque discutir diez años más no tiene sentido.

Texto: 7\20080212

Peso: 100

Posición: 322 - 322

Código: 2 - Cultura institucional

Soy una de las sobrevivientes de la discusión de esto hace dos períodos del CDC

y realmente nos empantanamos y comparto la preocupación que tiene el señor Rector respecto a la debilidad institucional y que hay que encontrar una solución, pero sinceramente que la consideración rápida de este documento sea la solución para abordar esa debilidad institucional. Esto lo considero como un insumo.

Texto: 7\20080212

Peso: 100

Posición: 317 - 318

Código: 2 - Cultura institucional

Tenemos hoy algunas otras normas, por ejemplo la que crea los Centros Universitarios y las Casas de la Universidad y creo que todo esto debería formar parte previa de una discusión sobre lineamientos generales de conducción universitaria en el conjunto del país. Si nos volcamos a estudiar con precisión este estatuto vamos a seguir cinco años más empantanados, en una discusión que no se salda, porque en realidad no estamos abordando el meollo de la cuestión, que es cómo la Universidad gobierna al conjunto de la institución en todo el país. Creo que ese es el punto que debiéramos abordar.

Texto: 7\20080212

Peso: 100

Posición: 312 - 312

Código: 2 - Cultura institucional

Si no nos ponemos de acuerdo podemos crear una Comisión para tratar de buscar los acuerdos, pero me parece que de entrada mandarlo a una comisión corre el riesgo que pasen meses antes que esto se resuelva.

Texto: 7\20080212

Peso: 100

Posición: 213 - 213

Código: 2 - Cultura institucional

Mi compañera [...] ha vuelto a hablar del problema de hacia dónde vamos y hay aspectos simbólicos o los que habría que prestarles atención aunque sean detalles. El hecho que el informe se refiera a la Regional Este nos trae algunos malos recuerdos. Sería bueno que la nomenclatura fuera unificada para que los malos recuerdos no fueran los que dominaran el panorama. Es el Centro Universitario de la Región Este. Tiene nombre, se lo ha puesto el Consejo Directivo Central, no es una Regional Este como otras; al contrario, el Consejo Directivo Central a lo largo de extensas discusiones ha querido definir que es diferente, que es nueva, que es un proyecto nuevo en lo que contiene y en lo que se propone hacer en el futuro. Se me dirá que son aspectos de detalle, pero a veces no son de detalle porque se han generado algunas culturas que sobreviven en la Universidad y que salen a la superficie de manera espontánea sin que nadie lo piense.

Texto: 7\20080212

Peso: 100

Posición: 181 - 182

Código: 2 - Cultura institucional

Hablamos del tiempo y puede ser que muchas veces seamos prisioneros del tiempo. Recuerdo cuando venían algunas ofertas de investigación importantes de programas internacionales, vinculados a algunos organismos internacionales que tenían plazos de vencimiento y ahí rápidamente se daba celeridad y ahora no lo vemos. Me parece que si hay voluntad política el tiempo se puede llegar a alcanzar. [...] Podemos tener cientos de documentos, una elaboración bárbara, pero si no somos capaces de efectivizar las nuevas propuestas y los nuevos procesos de educación terciaria, superior y universitaria que se necesita no vamos a avanzar. Hemos tomado las decisiones políticas en las diferentes reuniones, en las sesiones del Consejo de todo el año pasado y hemos definido a este año como crucial y de avance del proceso de la reforma universitaria y uno de los puntos centrales ha sido justamente la democratización del acceso a la Universidad y la equidad en llevar a la Universidad al interior del país, no como mera copia de lo que pasa en Montevideo, sino vinculándolo al desarrollo local y a las nuevas propuestas.

Texto: 7\20081125

Peso: 100

Posición: 201 - 202

Código: 2 - Cultura institucional

Por supuesto que este tema no estaba en el Orden del Día, pero he notado que frecuentemente aparecen como brotes en cada oportunidad que este tema se trata de pasada, poniendo en discusión a que la Universidad de la República sea una. Evidentemente creo que más de una persona que está aquí sentada piensa que debe haber más universidades de la que tenemos, aunque no sea el momento, igual quieren otras; aunque no sea la oportunidad, igual quieren plantearlo.

Metáforas y adjetivaciones condensan la evolución de los sentidos que se han asociado al proceso de descentralización. Durante el período se encuentran en el discurso alusiones que lo sitúan como *problema, crisis, debilidad, conflicto, inestabilidad* en la primeras etapas del período analizado; pasando por una etapa mediando el período signada por metáforas asociadas a la acción y la transformación: *rienda corta, carne en el asador, cambiar la pisada, levantar vuelo*; hasta al finalizar el período verse asociada a metáforas tales como *buque insignia, sueño realizado, caballito de batalla*. En base a estos datos es posible afirmar que en el proceso de descentralización la institución pasa de una visión signada por un sentido negativo que luego de procesar ciertas acciones se transforma en positiva y modélica. Se ilustra con algunos segmentos que sintetizan

dicha evolución:

Texto: 9\20031216
Peso: 100
Posición: 475 - 475
Código: *Términos asociados\metáforas*
 crisis de gestión

Texto: 9\20031216
Peso: 100
Posición: 67 - 67
Código: *Términos asociados\Adjetivos*
 preocupación

Texto: 9\20031216
Peso: 100
Posición: 405 - 405
Código: *Términos asociados\Adjetivos*
 nos parece de cuidado

Texto: 9\20031216
Peso: 100
Posición: 412 - 412
Código: *Términos asociados\Adjetivos*
 una cuestión tan delicada

Texto: 9\20031216
Peso: 100
Posición: 420 - 420
Código: *Términos asociados\Adjetivos*
 falta de seguridad y certeza jurídica

Texto: 9\20031216
Peso: 100
Posición: 424 - 424
Código: *Términos asociados\Adjetivos*
 irritativos, conflictivos y difíciles para la administración

Texto: 9\20031216
Peso: 100
Posición: 426 - 426
Código: *Términos asociados\Adjetivos*
 En esa coyuntura, que no es una coyuntura estable

Texto: 9\20031216
Peso: 100
Posición: 430 - 430
Código: *Términos asociados\Adjetivos*
 una situación de inestabilidad institucional o de cierta problemática

Texto: 9\20031216
Peso: 100
Posición: 482 - 482
Código: *Términos asociados\Adjetivos*
 Entonces creo que la incertidumbre jurídica y la inseguridad están presente.

Texto: 9\20031216
Peso: 100
Posición: 497 - 497
Código: *Términos asociados\Adjetivos*
 han actuado con gran desorden

Texto: 9\20031216
Peso: 100
Posición: 408 - 408
Código: *Términos asociados\metáforas*
 inseguridades que nos ofrecían las anteriores autoridades

Texto: 9\20031216
Peso: 100
Posición: 421 - 421
Código: *Términos asociados\metáforas*
 dificultades

Texto: 8\20050614
Peso: 100
Posición: 168 - 168
Código: *Términos asociados\metáforas*
 que no esté guiada por la política de balde universitario o la oportunidad de llevar una oferta académica sin ninguna dirección clara.

Texto: 8\20050614
Peso: 100
Posición: 156 - 156
Código: *Términos asociados\metáforas*

poner la carne en el asador [...] nos hemos mirado el ombligo

Texto: 8\20050614

Peso: 100

Posición: 154 - 154

Código: Términos asociados\Adjetivos

En este momento en particular tenemos una corta ventana de oportunidad para subirnos a ese proceso y dejar de balconearlo y para eso tenemos que tener la humildad de reconocer que tan sólo somos una hormiguita.

Texto: 8\20050614

Peso: 100

Posición: 90 - 90

Código: Términos asociados\Adjetivos

debilidad de esa estructura universitaria en el interior.

Texto: 9\20070911

Peso: 100

Posición: 167 - 167

Código: Términos asociados\metáforas

cambiar la pisada

Texto: 9\20070911

Peso: 100

Posición: 117 - 117

Código: Términos asociados\metáforas

ir llevándolo con rienda corta

Texto: 8\20080325

Peso: 100

Posición: 441 - 441

Código: Términos asociados\metáforas

Martín Fierro decía que la oportunidad es como el hierro, se debe machacar caliente. ¡Es cierto!

Texto: 9\20090303

Peso: 100

Posición: 273 - 273

Código: Términos asociados\metáforas

levantar vuelo, podría despegar

Texto: 9\20090303

Peso: 100

Posición: 273 - 273

Código: Términos asociados\metáforas

nos cuesta mucho arrancar e ir más allá del corretear la pista y empezar a levantar vuelo.

Texto: 9\20090303

Peso: 100

Posición: 245 - 245

Código: *Términos asociados\metáforas*

Lo que queremos es poner un mojón, poner una pequeña semilla de algo que necesariamente tiene que ser más grande

Texto: 9\20090303

Peso: 100

Posición: 211 - 211

Código: *Términos asociados\metáforas*

buque insignia

Texto: 9\20090303

Peso: 100

Posición: 211 - 211

Código: *Términos asociados\metáforas*

caballito de batalla

Texto: 9\20090303

Peso: 100

Posición: 211 - 211

Código: *Términos asociados\metáforas*

un sueño realizado

Texto: 9\20090303

Peso: 100

Posición: 211 - 211

Código: *Términos asociados\metáforas*

lo bombardeaban desde diferentes lugares, pero al final se llegó a un acuerdo, entonces vamos a empujar.

Texto: 9\20090303

Peso: 100

Posición: 166 - 166

Código: *Términos asociados\Adjetivos*

la Universidad es un rosario de edificios inconclusos

Texto: 9\20090303

Peso: 100

Posición: 162 - 162

Código: *Términos asociados\Adjetivos*

De modo que nos preocupa mucho la seriedad académica, la seriedad económica, la seriedad de gestión, y queremos hacer el máximo esfuerzo

Texto: 9\20100316

Peso: 100

Posición: 113 - 113

Código: Términos asociados\Adjetivos

Llevamos casi 200 años afanándole la inteligencia al interior permanentemente. En nuestros discursos políticos hablamos de descentralización. Si no descentralizamos el balero por todas partes --porque la inteligencia tiene que estar en todas partes--, nos quedamos con un pedazo de país.

Texto: 9\20100316

Peso: 100

Posición: 36 - 36

Código: Términos asociados\Adjetivos

llegó el momento para el Uruguay de construir, entre todos, una enseñanza terciaria y universitaria para todos en todo el país. Que así sea.

Texto: 9\20100316

Peso: 100

Posición: 34 - 34

Código: Términos asociados\Adjetivos

la gran deuda nacional con la enseñanza terciaria y universitaria en el interior la Universidad no puede, no quiere y no debe pretender saldarla sola, debe de hacerlo en conjunto, debe hacerlo en colaboración

Texto: 9\20100316

Peso: 100

Posición: 26 - 26

Código: Términos asociados\Adjetivos

es un problema cardinal del país todo.

En esta cuarta y última categoría denominada aspectos académicos en la nueva estructura organizacional hemos analizado las transformaciones operadas en el desarrollo académico y el impacto en la cultura institucional.

En este capítulo se ha presentado el análisis de 28 actas basado en la elaboración metodológica que derivó en la concepción de cuatro categorías: 1. Componentes institucionales constitutivos de un Sistema Nacional Terciario y Universitario; 2.

Concepciones sobre el acceso a la Educación Superior; 3. Aspectos de gestión en la nueva estructura institucional y 4. Aspectos académicos en la nueva estructura institucional.

Hemos mostrado la aplicación de la metodología desarrollada para analizar el corpus. La amplitud, convergencia y divergencia de las expresiones orales en las actas nos ha llevado a un trabajo de largo aliento. La ilustración detallada ha sido muestra de las diferentes categorías.

Optamos por una descripción integrada de los hallazgos, que entendemos habilitará una visión global del análisis.

En el Capítulo de Discusión nos basaremos en estos hallazgos para elaborar un cierre interpretativo de los mismos.

Capítulo 3. Discusión

1. Introducción

En esta investigación hemos estudiado las tendencias sobre la descentralización territorial de la Universidad de la República presentes en el discurso de los actores institucionales integrantes de su máximo órgano de gobierno, el Consejo Directivo Central, durante el período que va entre los años 2002 al 2010.

El esfuerzo en este Capítulo de Discusión se orienta a conceptualizar los hallazgos presentados en el Capítulo de Análisis. De modo indudable hemos dado cuenta de una evolución en el tema de descentralización territorial, donde podemos observar lo que puede concebirse como diferentes Modelos de Descentralización Territorial Universitaria.

Asumiendo la significación de *modelo* como representación, el mismo constituye la manera mediante el cual se accede al conocimiento de algo sin necesariamente describirlo del todo, por ser lo representado de mayor envergadura y trascendencia. En otras palabras, la representación es la elaboración a escala de un referente (Barrera, 2007). El modelo es una pseudo-teoría, una teoría aún no perfeccionada, o un paso previo para alcanzarla (Mujica et al, 2011).

A lo largo del período se identifican en los Modelos diversas perspectivas que se presentan como variaciones⁴¹ dentro de un continuum, generalmente asociadas a un proceso temporal. Estas variaciones siempre están presentes a lo largo de todo el período, dado que en los discursos no existen los cortes definitivos.

La etapa de la elaboración de conclusiones es, para el marco metodológico de la Teoría

41 Se utiliza el término “variación” asociado a “modificación, cambio o transformación”. También es operativo acudir al sentido al cual el término se asocia en el campo musical, en el que variación consiste en las diversas mutaciones en uno o más de los elementos musicales de una pieza, en el marco de las cuales cambia a veces la melodía, a veces la armonía, y otras veces el ritmo.

Fundada una etapa del proceso de investigación. El momento de la elaboración de conclusiones implica la presentación de una teoría derivada de los datos, que emerge a partir de ellos (Strauss y Corbin, 2002) a través de pasos previos en los que estos datos han sido recolectados, descriptos, analizados y ordenados conceptualmente en sucesivas etapas de teorización

Si la etapa de descripción es la de la identificación del lenguaje que usan las personas, las palabras, metáforas, emociones y sensaciones con las cuales los actores refieren a los fenómenos vinculados a una determinada situación; la etapa de ordenamiento conceptual es aquella que implica una organización y clasificación de los datos de acuerdo a las categorías emergentes, sus propiedades y dimensiones. Ambas etapas incluyen sucesivos momentos de teorización, de construcción de conceptualizaciones, intuiciones, ideas, que, en diálogo con los datos, van construyendo una perspectiva con lógica propia sobre el fenómeno analizado.

Según la Teoría Fundada, entonces, lo que llamamos *“teoría está fundada en el interjuego con el dato sistemáticamente recogido mediante muestreo teórico y analizado haciendo constantes comparaciones, interrogando mediante preguntas teóricamente orientadas, con codificación teórica (abierta, axial y selectiva), y partir de allí, desarrollo de la teoría en articulación permanente con el análisis del dato y hasta llegar a la saturación teórica de las categorías resultantes del análisis.”* (Glaser y Strauss, 1967)

Teorizar es entonces un trabajo que implica no solo concebir o intuir ideas (conceptos) sino también formularlos en un esquema lógico, sistemático y explicativo (Strauss y Corbin, 2002).

En el marco de este esquema teórico metodológico, lo que se elabora es teoría sustantiva, esto es, que puede ser aplicada solamente al área que ha sido analizada. Es importante destacar que potencialmente se podrán desarrollar en futuros trabajos nuevos procesos de contrastación, validación del esquema teórico con actores, inclusión

de nuevos casos, personas o grupos.

Introducimos a continuación un esquema teórico que presenta las conclusiones elaboradas en función del análisis de los datos. Se presentarán algunas líneas de vinculación de estas conclusiones con perspectivas teóricas halladas en la literatura. Estas conclusiones se entienden como operativas y provisionales, y potencialmente abrirán nuevas líneas analíticas que permitan su profundización teórica.

2. Retomando las preguntas de investigación

En esta etapa es importante retomar nuestras preguntas de investigación, a los efectos de observar si han podido ser respondidas a lo largo del análisis realizado. Al inicio de nuestro trabajo investigativo nos preguntábamos:

- ¿Cómo han evolucionado a lo largo del proceso las posiciones y tendencias de los diferentes actores institucionales, integrantes del cogobierno central, en relación a la descentralización universitaria?
- ¿Cuáles son las conceptualizaciones sobre la descentralización universitaria que es posible identificar en el discurso de los actores políticos?
- ¿Cómo describen los actores las transformaciones que se operan al interior de la Udelar? (aspectos académicos, organizativos y operativos) como consecuencia de la descentralización universitaria?
- ¿Cómo relacionan el tema de la descentralización con los problemas del acceso a la Educación Superior en Uruguay?
- ¿Cómo aparecen vinculados los procesos de descentralización con los modelos de desarrollo e innovación del país?

Este Capítulo de Discusión busca responder las preguntas que nos hemos hecho al iniciar esta investigación. Algunas de estas preguntas son mejor respondidas en el

discurso de los actores que otras. Por ejemplo, lo referente a la evolución de las conceptualizaciones y tendencias, así como las transformaciones académicas y administrativas están respondidas en el discurso de los actores más integralmente que, por ejemplo, las vinculadas al acceso a la Educación Superior, que es expresada más tangencialmente.

En la construcción de los Modelos se busca responder de modo global e integral a nuestras preguntas de investigación. Los Modelos de Descentralización Territorial Universitaria identificados son tres: 1. Modelo de Universidad Centralista; 2. Modelo de Universidad Descentralizada; 3. Modelo de Universidad Integrada al Sistema Nacional de Educación.

En la Sección 3 a continuación se presentan los componentes generales de cada modelo identificado, para posteriormente, en la Sección 4, ofrecer una caracterización detallada de los mismos. Para finalizar, en la Sección 5, se discuten algunas implicaciones teóricas de los Modelos acuñados.

3. Modelos de Descentralización Territorial Universitaria

En función del análisis hemos identificado tres Modelos de Descentralización Territorial Universitaria a los que hemos denominado como:

1. *Modelo Universidad Centralista*
2. *Modelo Universidad Descentralizada*
3. *Modelo Universidad Integrada al Sistema Nacional de Educación*

Si bien no es posible definir fechas que ubiquen temporalmente dichos modelos, es notorio que se observa una primera etapa, correspondiente al inicio del período estudiado, donde se presenta un énfasis mayor en las discusiones sobre conceptualizaciones vinculadas al que hemos denominado *Modelo 1 Universidad*

Centralista. Así también, la presencia del *Modelo 2 Universidad Descentralizada* se ubica mediando el período estudiado (en la transición entre los dos períodos rectorales), mientras que el *Modelo 3 Universidad Integrada al Sistema Nacional de Educación* corresponde temporalmente al final del período estudiado.

Los componentes de estos modelos se vinculan a los tipos de desarrollo universitario; modelo institucional; alcance territorial; funciones universitarias prioritarias; tipos de participación de los actores, tipos de gestión administrativa y de gobierno, coordinación y planificación; concepciones sobre el acceso a la Educación Superior y vinculación con los procesos de producción de conocimiento, desarrollo e innovación.

A continuación se presentan gráficamente los componentes y variaciones principales de cada modelo.

MODELO 1: UNIVERSIDAD CENTRALISTA

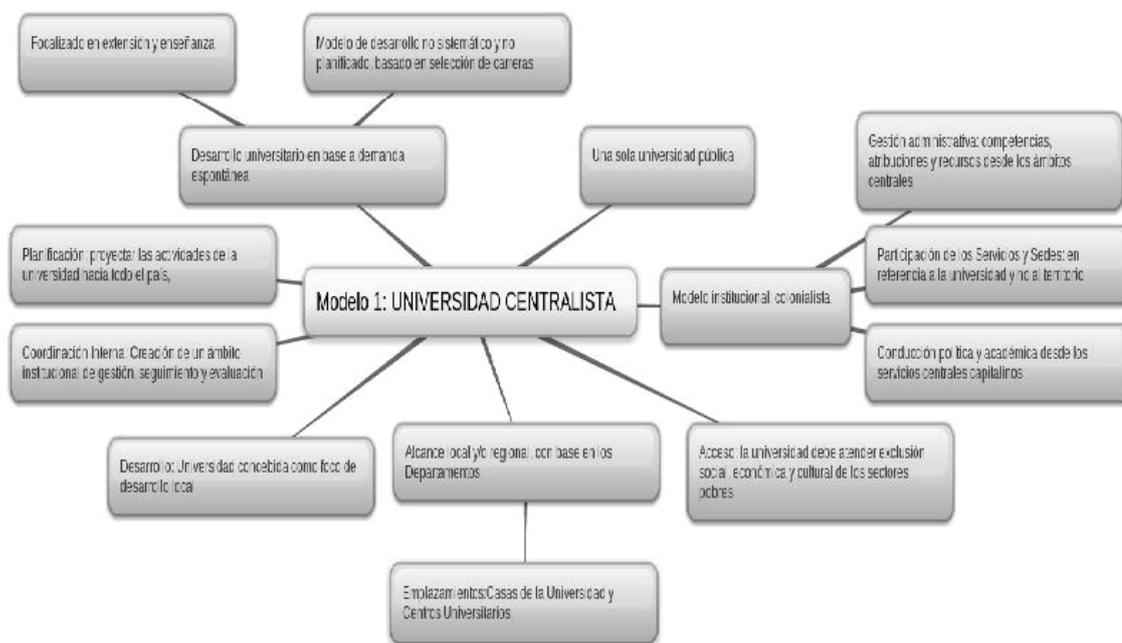


Fig. 1: Modelo 1 Universidad Centralista

MODELO 2: UNIVERSIDAD DESCENTRALIZADA

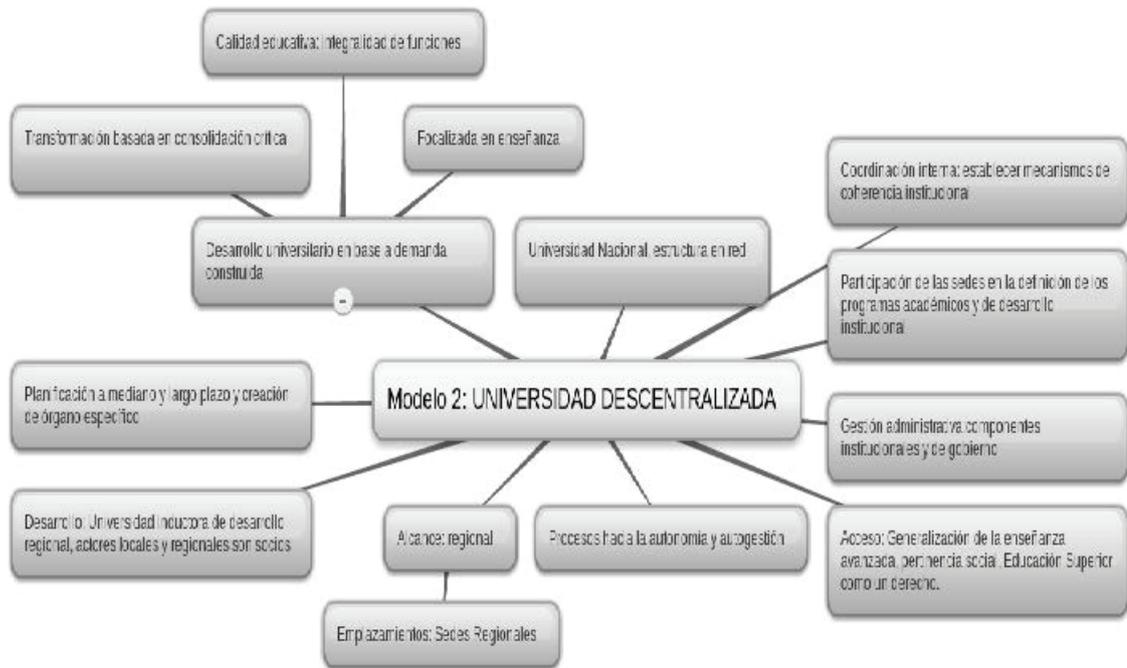


Fig. 2: Modelo 2: Universidad Descentralizada

MODELO 3: UNIVERSIDAD INTEGRADA AL SISTEMA NACIONAL DE EDUCACIÓN

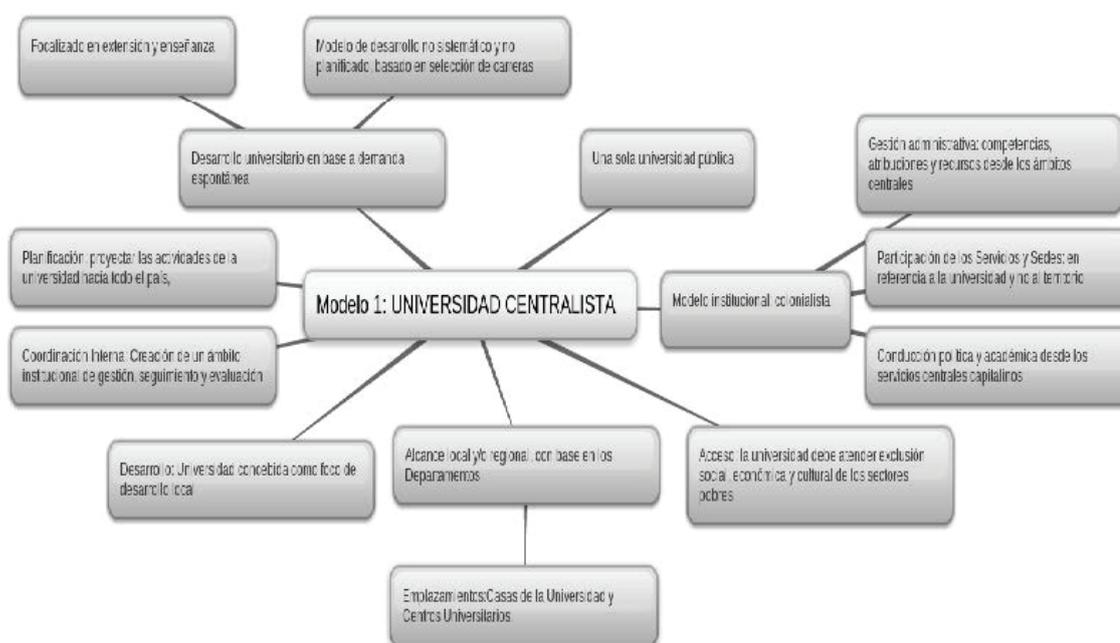


Fig. 3: Modelo 3: Universidad Integrada al Sistema Nacional de Educación

4. Descripción de los Modelos de Descentralización Territorial

En esta Sección se presenta la caracterización y componentes de los modelos identificados, y las conclusiones alcanzadas sobre la evolución de las posiciones, tendencias y conceptualizaciones de los actores institucionales en relación a la descentralización universitaria, expresadas en Modelos de Descentralización Territorial.

a. Modelo 1: Universidad Centralista



Cronológicamente este modelo se ubica al inicio del período estudiado.

Se caracteriza por su implantación en base a prioridades de los servicios centrales capitalinos. El modelo institucional es descrito como *colonialista*, basado en la instalación de centros y casas en dependencia de los servicios centrales capitalinos. La conducción política y académica también se desarrolla desde los servicios centrales capitalinos. Se sostiene en la concepción de la existencia de solo una universidad pública.

El modelo de descentralización territorial se sustenta en emplazamientos locales. Esta descentralización se caracteriza por una concepción localista, expresada en emplazamientos tales como las Casas de la Universidad, los Centros Universitarios y las Sedes. Desde un punto de vista territorial, se organiza con eje en el Departamento⁴². Presenta además una variación centrada en emplazamientos fronterizos y basado en la cooperación bilateral en colaboración con universidades de frontera.

El desarrollo universitario se estructura a partir de la demanda espontánea de raíz local, vinculada a administraciones departamentales, y se justifica en evitar la emigración de los estudiantes. Este desarrollo es definido en base a prioridades de los servicios centrales capitalinos y conducido por éstos. Se trata de un desarrollo no sistemático, en el cual se seleccionan ciertas carreras a partir de criterios pragmáticos sustentados en la demanda espontánea y se implementa con docentes itinerantes que se desplazan desde la capital al interior sin radicarse.

Desde el punto de vista académico se vincula a enseñanza y extensión, siendo ésta última preponderante.

En lo que respecta a la existencia de planificación y orientaciones estratégicas se observa en este modelo el inicio del proceso de planificación de la inserción territorial de la Universidad. Se comienza incorporando la necesidad de proyectar las actividades de la Universidad hacia todo el país, a partir de asentamientos de la universidad.

En relación a la existencia de mecanismos de coordinación interna, el modelo presenta la creación de un ámbito institucional de gestión, seguimiento y evaluación. En este modelo se busca explícitamente establecer mejores mecanismos de comunicación, así como dispositivos de articulación entre y con las estructuras universitarias.

Referido a la gestión administrativa, este modelo se orienta a la descentralización

42 En referencia a la división administrativa y territorial de la República Oriental del Uruguay, organizada por Departamentos.

administrativa. Es caracterizado por la transferencia de competencias, atribuciones y recursos desde los ámbitos centrales a ámbitos descentralizados.

La participación de los servicios universitarios, sedes y centros no se desarrolla en relación al territorio en el cual están emplazados sino en referencia a la Universidad.

La concepción sobre el acceso a la Educación Superior que fundamenta este modelo es el de una Universidad que debe adaptarse y realizar acciones que atiendan a la problemática de exclusión social, económica y cultural de los sectores pobres, que no terminan secundaria y por tanto no acceden a la Educación Superior.

Desde el punto de vista de su papel en el desarrollo económico, la universidad es concebida como foco de desarrollo local, que impacta en el área de influencia de los asentamientos universitarios existentes. Se trata de un modelo contexto-céntrico

Es caracterizada por la escasa planificación y definición de objetivos de desarrollo por parte de la universidad o de las localidades o del país. En esta área es posible identificar dos variaciones del modelo:

- la universidad como factor de desarrollo local en los centros urbanos donde se implanta
- la universidad como un actor social en vinculación con los sectores productivos y los demás actores sociales para la definición de los ejes de la investigación universitaria. Involucra la paulatina radicación de docentes y la consolidación de redes regionales, y el apoyo al desarrollo local como aporte a la mejora de la inserción de la universidad en la sociedad

b. Modelo 2: Universidad Descentralizada



Cronológicamente se ubica mediando el período estudiado.

Este modelo presenta una perspectiva centrada en el concepto de Universidad Nacional. Se fundamenta su relevancia a partir de las características propias del Uruguay, que desde esta concepción es presentado como un país pequeño y homogéneo. Se presenta como una perspectiva crítica al proceso de privatización de la educación univeritaria que se evidenciaba en el período en el Interior del país y contra la tendencia internacional de fragmentación de las grandes universidades públicas (López Segre, 2007)

Plantea la necesidad generar ámbitos universitarios nacionales para favorecer la integración de la nación y una visión de país, fortaleciendo las políticas nacionales estatales. Justificado en la necesidad del desarrollo local y en el modelo descentralizador, es una perspectiva centrada en emplazamientos regionales, que se organizan en base a las necesidades emanadas de los protagonismos locales y regionales. La expresión en establecimientos lo constituyen las sedes, casas, regionales,

filiales, programas específicos, ligados a una sola casa matriz mediante lazos diversos.

Se trata de un modelo institucional concebido como una universidad nacional con sedes regionales, con diversos grados de injerencia de los organismos centrales metropolitanos y paulatinos procesos hacia la autonomía y autogestión de las sedes. Involucra una conducción local controlada por servicios centrales capitalinos. Desde el punto de vista del gobierno se observa la instalación de organismos de cogobierno locales y regionales y el avance hacia la desconcentración académica y administrativa.

Desde el punto de vista organizacional se presenta como una estructura universitaria en red, como conjunto de institutos sectoriales que se unen en base a la articulación de una sola universidad pública con otras entidades y el desarrollo en conjunto y en colaboración

Este desarrollo universitario es generado a partir de la demanda construida. Parte de la identificación de la demanda académica pertinente desde el punto de vista social y educativo. Es un desarrollo que integra los requerimientos locales y los articula con las prioridades de los servicios centrales capitalinos. Es implementado en base a la radicación de docentes y la creación de estructuras académicas propias. Está orientado a la formación de masa crítica local. Favorece y se orienta hacia la participación de los actores, organizaciones y administraciones departamentales.

Se observa transformación de las estructuras universitarias en base a lo que los actores denominan Consolidación crítica, lo que implica el fortalecimiento de los servicios existentes sumado a una planificación y establecimiento de referencias, que incluye el estudio de cómo debe ser realizada la descentralización territorial y bajo cuáles criterios debe efectuarse la inserción en el territorio.

El fortalecimiento institucional de los servicios universitarios descentralizados involucra la creación de la Ordenanza de Centros Universitarios y de Casas de la Universidad como modelo de desarrollo.

Se identifican procesos de planificación y generación de orientaciones estratégicas. Los mismos se sustentan en la reflexión y definición del tipo de política universitaria a desarrollar para orientar las acciones, a partir de procesos planificados y diseñados, con una perspectiva de mediano y largo plazo, de la presencia de la universidad en todo el país. Se gesta, asimismo, la creación de órganos que se hagan cargo de esta tarea proyectiva

Se observa en este modelo una profundización de la coordinación interna, a través de una necesidad manifiesta de establecer mecanismos de coherencia institucional y política, organización y coordinación al interior de la Universidad.

La gestión administrativa se transforma para dar inclusión de los componentes institucionales y de gobierno, a fin de profundizar la descentralización.

Se identifica la participación de los Servicios Descentralizados (Sedes, Centros y Casas) en la definición de los programas académicos y de desarrollo institucional, desde una concepción de participación vinculada al territorio y sus actores.

Desde la perspectiva del desarrollo académico, se observa una tendencia focalizada en la función enseñanza. No obstante el modelo incluye el concepto de calidad educativa como un componente esencial de un desarrollo universitario y una descentralización adecuada a los requerimientos de una real educación universitaria. En ese sentido el criterio de medida de la calidad es definido por la integración de las tres funciones universitarias, la formación brindada, los resultados educativos y el egreso, así como la radicación de recursos humanos y materiales en cada locación.

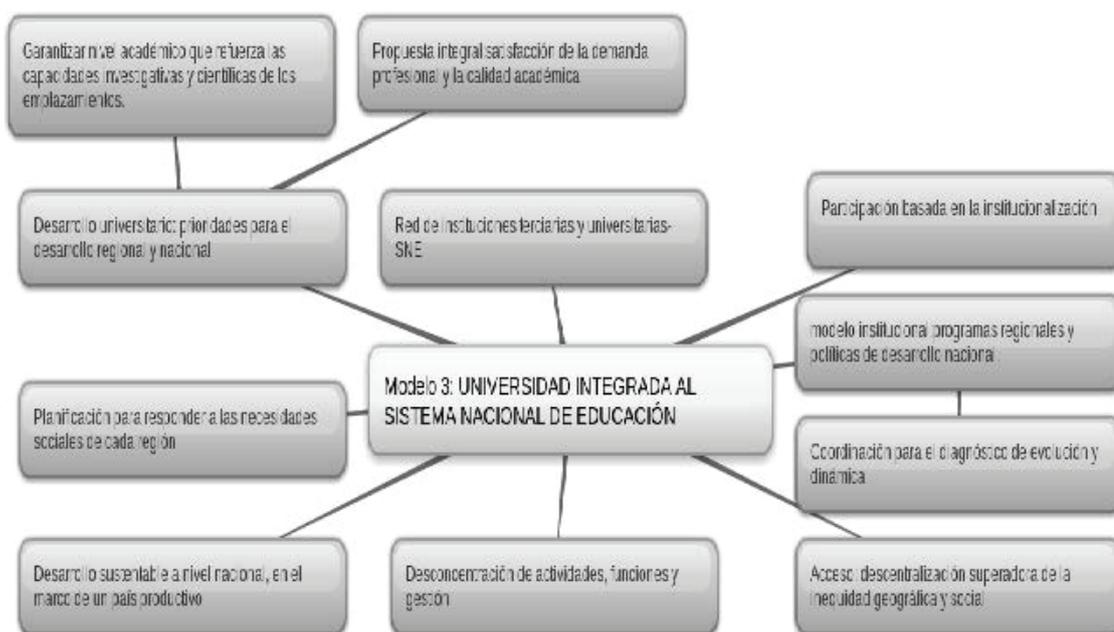
La relación del modelo con el acceso a la Educación Superior, implica el concepto de una universidad pública accesible para todos, que promueve la generalización de la enseñanza avanzada, y que responde a las necesidades de la población en base a criterios de pertinencia social, con propuestas de flexibilización curricular, y que concibe a la educación superior como un derecho. La descentralización garantiza el

cumplimiento de ese derecho.

La relación con el desarrollo económico y social es explícita, implicando un modelo de universidad concebida como factor inductor de procesos de desarrollo a nivel local y regional, que tiene a los actores locales y regionales como socios en construcciones conjuntas, entre los que se incluye al sector empresarial y las cadenas productivas. Presenta dos variantes que se suceden temporalmente:

primero concibe a la universidad como difusora de cultura. El modelo evoluciona hacia el concepto de universidad vinculada al desarrollo productivo

c. Modelo 3: Universidad integrada al Sistema Nacional de Educación



Cronológicamente se ubica al finalizar el período analizado

Este modelo involucra una concepción de descentralización sustentada en una estructura en red de instituciones terciarias y universitarias, habilitando la creación de nuevas instituciones de enseñanza terciaria. Se trata de una red de unidades descentralizadas,

fuertemente interconectadas entre sí y fuertemente vinculadas a los territorios, con perspectiva nacional. Son expresión de este modelo los Programas Regionales Terciarios, los Polos de Desarrollo y otras articulaciones intersectoriales tales como los Tecnólogos. Justificado en el fortalecimiento de la acción estatal y en las políticas nacionales de innovación y desarrollo científico tecnológico

Desarrollo universitario en base a la identificación de prioridades para el desarrollo regional y nacional. Generado a partir de necesidades detectadas para el desarrollo nacional basadas en la pertinencia social y el logro de la excelencia académica y científica.

Es implementado a partir de la radicación de equipos de investigación.

Involucra la participación del gobierno nacional y busca la vinculación con los sectores productivos y clusters.

La transformación de las estructuras universitarias se concibe como integral. Es una propuesta integral de desarrollo universitario, centrada en la función enseñanza, integral y articulada. La mejora de la gestión académica es caracterizada por la creación de programas, que permiten concentrar y aglutinar sedes y servicios. Se persigue un equilibrio entre la satisfacción de la demanda de formación profesional y la calidad académica lograda a través de la investigación.

El fortalecimiento institucional de las sedes universitarias involucra un modelo de Sistema. Es organizado en base a la gestación del Sistema Nacional de Educación, e involucra la creación de nuevos centros universitarios bajo el concepto de región y con actividad académica diversificada.

Se la asocia a la profesionalización de la actividad académica y a una estructura interna moderna asociada a los problemas específicos de cada lugar, en estrecho vínculo con las necesidades productivas, sociales y culturales.



Se planifica para responder a las necesidades sociales de cada región. Los componentes de esta planificación se vinculan a las lógicas académicas, la caracterización social del estudiante, políticas de bienestar estudiantil, la regionalización y reordenación territorial y su vinculación con el desarrollo; la generación de masa crítica en las sedes, nuevas metodologías académicas y nuevas formas de trabajo. El modelo implica la definición de lineamientos políticos claros en el marco de los organismos de gobierno centrales.

Existe una estrecha vinculación de este modelo con el proceso de Reforma Universitaria.

Se realiza diagnóstico de evolución y dinámica basado en la coordinación interna.

Desde el punto de vista de la gestión administrativa implica la desconcentración de actividades universitarias, funciones y gestiones. Involucra la instalación de organismos de gobierno y el fortalecimiento de la participación democrática de los centros descentralizados, superando la dependencia administrativa y funcional de los organismos y servicios capitalinos.

La participación de los servicios y sedes descentralizadas se basa en la progresiva institucionalización de la descentralización y el establecimiento de mecanismos de apoyo por parte de los servicios universitarios a los proyectos a ser desarrollados en el interior.

Este modelo ubica al desarrollo académico como un componente central de la descentralización universitaria, con el objetivo de garantizar el nivel académico que refuerza las capacidades investigativas y científicas de los emplazamientos.

Desde el punto de vista del acceso a la Educación Superior implica un modelo de universidad en el cual la institucionalización de la descentralización es concebida como un factor superador de la inequidad geográfica y social en el acceso a la educación

universitaria y terciaria a lo largo de toda la vida y en todo el territorio nacional.

Desde el punto de vista de cómo se concibe la relación con el desarrollo económico y social. Presenta dos variaciones:

- Universidad como factor de desarrollo de las regiones y al país, en colaboración con socios y en el marco de programas de enseñanza terciaria, en un sistema integrado, participativo y dinámico. Caracterizada como en estrecho vínculo con las necesidades productivas, sociales y culturales.
- Universidad factor de desarrollo sustentable a nivel nacional, en el marco de un país productivo. Planificada y organizada, en diálogo con la sociedad para la construcción de las propuestas universitarias, centrada en la investigación vinculada a las necesidades de las diferentes regiones.



5. Reflexiones finales

En esta investigación hemos estudiado las tendencias sobre la descentralización territorial de la Universidad de la República presentes en el discurso de los actores institucionales integrantes de su máximo órgano de gobierno, el Consejo Directivo Central, durante el período que va entre los años 2002 al 2010.

Hemos desarrollado la presentación del problema de la inequidad en el acceso a la Educación Superior existente en Uruguay en función del origen geográfico, ubicando a la UdelaR como la gran protagonista en la formulación de políticas para la generalización del acceso a la Educación Superior y en particular, en el diseño de políticas de descentralización universitaria.

Acuñamos una metodología para el estudio de los procesos de gestación de estas políticas de descentralización, desarrollada en base al análisis de contenido de las Actas de Sesión de su principal órgano de conducción política y académica.

Presentamos las diversas etapas que constituyeron el proceso de exploración de las fuentes documentales, implicando una primera fase de identificación de palabras clave en los documentos disponibles en documentos de referencia y el procesamiento de búsquedas en base a los términos acuñados en la base de datos disponible en el Sistema de Gestión de Resoluciones de la UdelaR, lo que permitió elaborar un primer índice de términos de búsqueda.

Posteriormente este abordaje fue complementado con la realización de una entrevista exploratoria a un actor institucional que aportó datos de contexto correspondientes al período histórico definido, permitiendo a partir de su análisis la obtención de un índice de términos de búsqueda, probado y contrastado con referencias contextuales. Finalmente, mostramos el proceso de elaboración de un índice de relevancia que permitió la selección de 28 Actas.

Presentamos el análisis de las 28 Actas basado en la elaboración metodológica que derivó en la concepción de cuatro categorías: 1. Componentes institucionales constitutivos de un Sistema Nacional Terciario y Universitario; 2. Concepciones sobre el acceso a la Educación Superior; 3. Aspectos de gestión en la nueva estructura institucional y 4. Aspectos académicos en la nueva estructura institucional.

Hemos mostrado la aplicación de la metodología desarrollada para analizar el corpus. La amplitud, convergencia y divergencia de las expresiones orales en las Actas nos ha llevado a un trabajo de largo aliento. La ilustración detallada ha sido muestra de las diferentes categorías. Optamos por una descripción integrada de los hallazgos, que entendemos habilitará una visión global del análisis. En el Capítulo de Discusión nos basamos en estos hallazgos para elaborar un cierre interpretativo de los mismos.

Hemos dado cuenta de una evolución en el proceso de descentralización territorial de la UdelaR, en el que identificamos diferentes Modelos de Descentralización Territorial Universitaria. Estos modelos se presentan como variaciones asociadas a un proceso temporal, presentes a lo largo de todo el período sin cortes definitivos en el discurso de los actores. Dichos modelos funcionan como representación operativa y provisional aplicada al proceso analizado, susceptible de posteriores contrastaciones teóricas y empíricas.

A la luz de algunos autores es posible encontrar líneas de análisis de los hallazgos vinculándolos con el estado del arte de las tendencias en Educación Superior en la región. En particular en relación a las transformaciones operadas en el espacio de Educación Superior nacional identificadas en este estudio, que es modificado e impactado como consecuencia de los procesos de descentralización territorial de la universidad y los modelos que ésta adopta a lo largo del período estudiado, guiada por el objetivo de universalización de la educación avanzada y el movimiento de Segunda Reforma. También observamos la estrecha relación existente entre la descentralización territorial de la universidad y el papel de la misma en los procesos de innovación y desarrollo del país.



Ambos aspectos se entrelazan, pues operan sistémicamente uno en función del otro. Las transformaciones que es posible observar en el caso analizado son también identificadas en la literatura sobre las tendencias que vinculan a las universidades con una nueva función o protagonismo en los procesos de innovación y desarrollo de los países y que son identificadas como desafíos a la transformación de la Educación Superior en los países en desarrollo, tal como destaca el Informe 2005 de la UNESCO en el que se establece la urgencia en *“establecer nuevos modelos universitarios más adaptados a las necesidades y susceptibles de propiciar sinergias disciplinarias y geográficas, así como actividades de cooperación en el plano regional e internacional.”* (UNESCO, 2005)

Con respecto a los procesos de transformación universitaria la descentralización territorial no escapa a las tendencias que en el período operan en el escenario de la Educación Superior, cambios que son multidimensionales y motivados por factores externos a las universidades (gobiernos, tendencias regionales e internacionales) e internos Didriksson (2002) . Los nuevos escenarios de transformación de la Educación dan cuenta de un modelo alternativo de universidad, caracterizado por la relevancia y valor social del conocimiento, búsqueda de pertinencia de las tareas académicas y tránsito hacia una estructura de redes y cooperación horizontal intersectorial, buscando relacionar prioridades nacionales y regionales con el trabajo en nuevas líneas de conocimiento e innovación, así como la intensificación de la participación de las comunidades. *“Más que instituciones de difusión de conocimientos (...) se deben transformar en unas de producción y transferencia de conocimientos, de alto nivel de difusión de la cultura, de pertinencia y de vinculación con el contexto”*

Algunos componentes de nuestros modelos y su evolución están estrechamente vinculados a las transformaciones académicas presentadas como tendencias en el campo de la ES, como es el caso de la integralidad de funciones universitarias. Es posible ubicar asimismo grados de evolución en relación a los contextos en los cuales se inserta y las modalidades de vinculación de la universidad con los mismos. Estos grados se vinculan con las relaciones que existen entre instituciones de producción de

conocimiento y función social de los mismos, relación que se ve expresada en el tránsito de una universidad que primero concibe a la descentralización como consecuencia de su tradicional función extensionista (Judith Sutz, 2005), pasando por una preponderancia de la función enseñanza e incorporación de la función de investigación que paulatinamente va evolucionando a una concepción de integralidad de funciones con un énfasis en la producción de conocimiento y construcción de capital humano.

En esta evolución, la relación entre Universidad y Sociedad pasa a ser determinante en la constitución del modelo, transitando desde un enfoque más tradicional hacia lo que se ha denominado enfoque contexto-céntrico (Souza, 2002)

En particular, es posible hallar elementos que vinculan a las postrimerías del proceso analizado con el denominado *modelo ofertista* que privilegia las políticas verticales y homogéneas (Núñez, et al. 2006) según el cual el conocimiento generado a través de la investigación impactará de modo natural generando tecnologías e innovaciones, y por lo tanto desarrollo económico en los territorios, no siendo este último una preocupación central.

El segundo modelo constituye un grado de avance en la vinculación entre producción y apropiación de conocimiento, involucrando de modo más cercano a las comunidades en esta etapa relacionadas a los contextos locales y sus redes de actores. Este tránsito implica un corrimiento de una concepción de Universidad que operaría en el llamado “modo 1” (Gibbons et al., 2005) hacia una forma de más directa participación de la universidad en la generación de conocimiento en el contexto de su aplicación, y de mayor participación en la generación de tecnologías e innovación, más cercano al denominado “modo 2”.

En este cambio se incrementa la relevancia que tienen las redes intersectoriales, corriendo a la universidad del monopolio en la formación y generación de conocimiento avanzado, involucrando a otras instituciones no solamente académicas. En el proceso de transformación que el espacio de la Educación Superior experimenta a la par y teniendo



como actor relevante a la UdelaR en su proceso de transformación y descentralización territorial, alcanzan en el último modelo un punto culminante. Presenciamos en esta evolución una transformación del *espacio* en *sistema*, a la vez que se incrementa la participación planificada de la Universidad en las políticas de desarrollo nacional, así como a la conformación de un Sistema Nacional de Innovación (Arocena y Sutz, n.d.)

En el tránsito que la Universidad realiza en su relación con el territorio, los grados y diversos modos de articulación con otras instituciones de educación terciaria y con otros sectores como los productivos, así como su evolución en el marco de su aspiración a la universalización del acceso a la Educación Superior, hace posible relacionar los Modelos de Descentralización Territorial con Modelos de Universidad a partir de su función social, desde una concepción de Universidad como difusora de cultura (Didriksson, 2008); pasando por una concepción de Universidad como aglutinador del capital humano local y regional (Núñez et al., 2006); y esbozándose el impulso a una concepción de Universidad para el Desarrollo (Arocena y Sutz, 2003, 2008) modelo que concibe a la universidad como agente de cambio “ *Las universidades pueden ser, y en diversas ocasiones históricas lo han sido, agentes de cambio. Se trata de que vuelvan a serlo, en contextos de subdesarrollo, para colaborar a revertirlo. A las universidades que adopten explícitamente esa misión como nuevo compromiso institucional proponemos llamarlas universidades de desarrollo (Sutz, 2005)*

Estas líneas aquí esbozadas dan cuenta de un campo propicio para la profundización y ampliación de la investigación aquí realizada, ubicándola como un aporte original para el estudio de las transformaciones en el escenario de la Educación Superior pública en el Uruguay, sus vinculaciones con el desarrollo productivo y social del país y sus implicancias en el impulso a la generalización del acceso a la Educación Superior para la inclusión educativa.

III) Bibliografía

- ANII. (n.d.). Retrieved September 19, 2011, from <http://www.anii.org.uy/web/>
- Arocena, Rodrigo; Sutz, Judith. (2008). *Prospectiva de la Educación Superior en América Latina* Notas del Curso. no publicado.
- Arocena, Rodrigo; Sutz, Judith. (2003). *Subdesarrollo e innovación* (Primera Ed.). Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Arocena, Rodrigo; Sutz, Judith. (n.d.). *Sistemas de innovación y países en desarrollo. SUDESCA Research Papers, No. 30.*
- Área de Investigación y Estadística de la Dirección de Educación., M. de E. y C. (2009). *Anuario Estadístico de Educación*. Montevideo: Ministerio de Educación y Cultura.
- Barité, Mario. (2008). *Diccionario de Organización del Conocimiento. Diccionario de Organización del Conocimiento.*
- Barrera Morales, Marcos Fidel. (2007). *Modelos Epistémicos en Educación e Investigación*. ((Cuarta Edición)). Venezuela: Sypal. Quirón Ediciones.
- Blanco, Rosa; Astorga, Alfredo; Guadalupe, Cesar; Hevia, Ricardo; Nieto, Margarita; Robalino, Magaly; Rojas, Alfredo. (2007, March 13). *Educación de calidad para todos: un asunto de derechos humanos. Documento de discusión sobre políticas educativas en el marco de la II Reunión Intergubernamental del Proyecto Regional de Educación para América Latina y el Caribe (EPT/PRELAC) - Santiago | UNESCO.ORG.*
- Bogdan, B., R., & Biklen, S. (1982). *Qualitative research for education: An introduction to theory and methods*. Allyn and Bacon.
- Comision Coordinadora del Interior | www.cci.edu.uy. (n.d.). Retrieved September 21, 2011, from <http://www.cci.edu.uy/cci/presentacion>

- Consejo Directivo Central. (2011, Agosto). Ordenanza de Estudios de Grado y otros Programas De Formación Terciaria. UdelaR.
- Daniel, John S. (1998). *Mega-universities and knowledge media: technology strategies for higher education*. Routledge.
- De León, M., Ezzatti, P., & Mackiewicz, A. (2005). Consecuencias de una Innovación en la Gestión de Expedientes y Documentos en la Universidad de la República. Presented at the Congreso de la Asociación Latino-Iberoamericana de Gestión de Tecnologías ALTEC, Salvador-Bahía, Brasil.
- De Souza Silva, José. (2002). Modo Contexto-Centrico de Generacion de Conocimiento. In *Seminario Internacional “La Educación Superior: Las Nuevas Tendencias”*. Quito, Ecuador.
- Diccionario de la lengua española - Vigésima segunda edición. (n.d.). Retrieved September 21, 2011, from <http://buscon.rae.es/draeI/>
- Didriksson, A. (2002). Las macrouniversidades de América Latina y el Caribe. In *Macrouniversities of Latin America and the Caribbean*. Paper Presented at the Meeting of the Macrouniversities of Latin America and the Caribbean, Universidad Central De Venezuela, Caracas, Venezuela, June (pp. 13–14).
- Didriksson, Axel. (2002). La nueva reforma universitaria en America Latina. *Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior*, 07, Nro 04.
- Didriksson, Axel; Gazzola, Ana Lúcia, ed., & Didriksson, Axel, ed. (2008). *Tendencias de la educación superior en América Latina y el Caribe* (IESALC-UNESCO.). Caracas: Instituto Internacional de la UNESCO para la Educación Superior en América Latina y el Caribe.
- Dijk, Teun A. van. (2001). Algunos principios de una teoría del contexto. In: *ALED, Revista latinoamericana de estudios del discurso* 1(1), 2001, pp. 69-81., 69–81.
- Dijk, Teun Adrianus van. (2005). *Estructuras y funciones del discurso: una*

introducción interdisciplinaria a la lingüística del texto y a los estudios del discurso. Siglo XXI.

Fernández, Lidia M. (1995). *Instituciones educativas: dinámicas institucionales en situaciones críticas*. Paidós.

Google (2011) Funciones de Google Desktop. (n.d.). Retrieved September 12, 2011, from <http://desktop.google.com/es/features.html>

Google (2011) Ayuda de Analytics. (n.d.). Retrieved September 21, 2011, from <http://www.google.com/support/analytics/>

Geertz, C. (1973). *The interpretation of cultures: selected essays*. Basic Books.

Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research*. Aldine Pub. Co.

IESALC. (2008). Declaración de la Conferencia Regional de Educación Superior en América Latina y el Caribe - CRES 2008. Presented at the Conferencia Regional de Educación Superior en América Latina y el Caribe - CRES 2008, Cartagena de Indias, Colombia: IESALC Instituto Internacional de la UNESCO para la Educación Superior en América Latina y el Caribe.

INE Uruguay. (n.d.). *Instituto Nacional De Estadística. República Oriental Del Uruguay*. Retrieved September 19, 2011, from <http://www.ine.gub.uy/>

Instituto Cervantes. (1997, 2011). Diccionario de términos clave de enseñanza de español como lengua extranjera. Desde las páginas del Centro Virtual Cervantes. Retrieved September 1, 2011, from http://cvc.cervantes.es/ensenanza/biblioteca_ele/diccio_ele/indice.htm#d

López Segrera, Francisco (2007). *Educación Superior Internacional Comparada (Escenarios, Temas y Problemas)*. GUNI.

Lourau, R. (1998). *El análisis institucional*. Buenos Aires: Amorrortu.

Marginson, S., Rhoades, G. (2002). Beyond national states, markets, and systems of

higher education: A glonacal agency heuristic. *Higher Education, Volume 43, Number 3*, 281–309.

MAXQDA: Qualitative Data Analysis Software - MAXQDA – The Art of Text

Analysis. (n.d.). Retrieved June 19, 2012, from <http://www.maxqda.com/>

Michael Gibbons, Camille Limoges, Helga Nowotny, Simon Schwartzman, Peter Scott, & Martin Trow. (2005). *The New Production of Knowledge: The Dynamics of Science and Research in Contemporary Societies* (8va ed.). Suecia: SAGE.

Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1999). *Qualitative data analysis*. SAGE.

Mujica Chirinos, Norbis; Rincón González, Sorayda. (2011, enero-abril).

Consideraciones teórico-epistémicas acerca del concepto de modelo. *Telos*, 13(1), 51–64.

Núñez, Jorge; Montalvo, Luis; Pérez, Isarelis. (2006). Universidad y desarrollo social basado en el conocimiento: nuevas estrategias desde lo local. In *Innovaciones creativas y desarrollo humano*. (1era ed.). Montevideo: Trilce.

PBworks | Online Team Collaboration. (n.d.). Retrieved June 19, 2012, from <http://pbworks.com/>

Pebé, P.; Collazo, M. (2004). Sistema Nacional de Educación Superior de la República Oriental del Uruguay. Proyecto Tuning - América Latina 2004 - 2005. Universidad de la República.

Poder Legislativo. LEY ORGANICA DE LA UNIVERSIDAD DE LA REPUBLICA. , Pub. L. No. 12549 (1958).

Portal de la UdelaR | Portada. (n.d.). Retrieved September 15, 2011, from <http://www.universidad.edu.uy/>

Ramírez, R., P., A. (2007, Diciembre). VI Censo de Estudiantes Universitarios Universidad de la República. Principales características de los estudiantes de la Universidad de la República en 2007. Universidad de la República.

- Rectorado. (2005, Setiembre de (2a. edición). Plan Estratégico de Desarrollo de la Universidad de la República. Universidad de la República.
- Barros, A., Cascudo, M., & De León, M. (2004). La Gestión Electrónica de Documentos en la Universidad de la República. Presented at the II Encuentro de Universitarios en Dirección y Administración, Montevideo. Retrieved from <http://www.expe.edu.uy/publi/ca8y9s>
- Sitio Web de Expediente Electrónico. (n.d.). Retrieved September 21, 2011, from <http://www.expe.edu.uy/>
- Strauss, A., Corbin, J. (2002). *Bases de la investigación cualitativa: técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Universidad de Antioquia.
- Supervielle, M. (2003). Glosarios de conceptos y procedimientos de la Teoría Fundada. Notas de clase.
- Sutz, Judith (2005). Sobre agendas de investigación y universidades de desarrollo. *Revista de Estudios Sociales*, N° 22, 107 – 116.
- transformaciones [licensed for non-commercial use only]. (n.d.). Retrieved June 19, 2012, from <http://transformaciones.pbworks.com>
- UNESCO. (2005). *Informe Mundial de la UNESCO: Hacia las Sociedades del Conocimiento*. Paris: UNESCO.

IV) Material Complementario

Capítulo 1:

ANEXO A: Ejemplo de Acta de la Sesión Ordinaria del día 19 de setiembre de 2006

ANEXO B: Documentos disponibles en el sitio web de la Comisión Coordinadora del Interior

ANEXO C: Palabras clave utilizadas en la búsqueda de resoluciones y proceso de selección

ANEXO D: Ejemplo de Resolución

ANEXO E: Elaboración del índice de términos de búsqueda

ANEXO F: Índice de relevancia

ANEXO G: Comparación recuperación de documentos automática y manual

Cap. 2. Analisis

ANEXO H: Sistema de Códigos

ANEXO I: Ejemplo de la distribución de segmentos clasificada por códigos