

# Procesos de descentralización universitaria en Uruguay: Pensando la arquitectura institucional de la Udelar en el Litoral Norte y el Este

University decentralization processes in Uruguay: thinking the institutional architecture of University of the Republic in the North Coast and the East

**Valentina Ríos Tejera,\* Malena Lucía Montano Roche,\*\* Camilo Martínez Rodríguez\*\*\***

\* Licenciada en Desarrollo por la Universidad de la República, Uruguay. Asistente técnica del Programa de Desarrollo Local del CLAEH. Asistente académica del Diplomado en Desarrollo Económico Territorial, Claeh-Ried-Ande.  
✉ [vrrios@claeht.edu.uy](mailto:vrrios@claeht.edu.uy)

\*\* Licenciada en Desarrollo y estudiante avanzada del Profesorado de Historia en el Instituto de Profesores Artigas, Montevideo.

✉ [malenalmontano@gmail.com](mailto:malenalmontano@gmail.com)

\*\*\* Licenciado en Desarrollo y candidato a magíster en Historia Económica por la Universidad de la República (Udelar). Profesor ayudante del Programa de Historia Económica y Social de la Facultad de Ciencias Sociales, Udelar.

✉ [camilo.martinez@cienciassociales.edu.uy](mailto:camilo.martinez@cienciassociales.edu.uy)

## Resumen

A diez años del inicio de la política de descentralización y regionalización universitaria, se busca analizar en clave comparada dos experiencias institucionales de la Universidad de la República en Uruguay, el Centro Universitario de la Región Este (CURE) y el Centro Universitario Regional Litoral Norte (LN), con el foco en tres dimensiones: autonomía, regionalización y enraizamiento. Los resultados obtenidos sobre la autonomía indican que el CURE muestra un proceso de desconcentración en aspectos administrativo-financieros, mientras que el LN presenta una regionalización de estas decisiones. En el plano académico se observa en ambos CENUR una delegación de funciones. En términos de regionalización, LN se caracteriza por una fuerte departamentalización con un avance hacia una perspectiva regional y el CURE por una fuerte regionalización con avances en la construcción de lógicas locales. Respecto del enraizamiento, ambos se

RECIBIDO: [30.3.2017]

ACEPTADO: [23.4.2017]

encuentran en un proceso de generación de espacios para llevarlo a cabo. Finalmente, vale resaltar que en ambos procesos influyen dinámicas locales, culturales e históricas.

**Palabras claves:** enseñanza superior, universidad, descentralización educativa, Uruguay

### Abstract

Ten years after the beginning of the policies for decentralization and regionalization of the university, the investigation seeks to analyze two institutional experiences of the University of the Republic in Uruguay: the East Regional University Centre (ERUC) and the Northern Coast Regional University Centre (NCRUC) focusing on three dimensions: autonomy, regionalization and rooting. The results obtained on autonomy indicate that the ERUC presents a process of deconcentration in administrative-financial aspects while the NCRUC presents a regionalization of these decisions. On an academic level, a delegation of functions is observed in both regional centres. In terms of regionalization, the NCRUC is characterized by a strong departmentalization with an advancement towards a regional perspective, while the ERUC presents a strong regionalization with advances in the construction of local logics. Regarding the last aspect, both are in the process of generating spaces for rooting. Finally, it is worth emphasizing that both processes are influenced by local, cultural and historical dynamics.

**Keywords:** higher education, universities, educational decentralization, Uruguay

---

## Introducción

El presente artículo recoge los principales resultados del proyecto: «¿Un mismo traje para todos?: Pensando la arquitectura institucional de la Universidad de la República (UdelaR) en el Litoral Norte y el Este», financiado por la Comisión Sectorial de Investigación Científica (CSIC), perteneciente a la UdelaR, en el marco del Programa de Apoyo a Investigaciones Estudiantiles en su edición 2015.

El objetivo central del trabajo consistió en la realización de un análisis comparativo de los Centros Universitarios Regionales (CENUR) consolidados, en cuanto nuevas arquitecturas institucionales de la principal organización de educación terciaria uruguaya, la UdelaR, distintas a las presentes en Montevideo. Concretamente, el estudio se centró en tres dimensiones específicas: autonomía, regionalización y enraizamiento, y las unidades de análisis han sido el Centro Universitario de la Región Este (CURE), que incluye los departamentos de Lavalleja, Maldonado, Rocha y Treinta y Tres, y el CENUR Litoral Norte (LN), que abarca Artigas, Paysandú, Río Negro y Salto).

La metodología utilizada responde a una investigación de carácter cualitativo, con un alcance exploratorio y descriptivo, basada en el análisis documental y en la realización de entrevistas a autoridades de los CENUR y la UdelaR.<sup>1</sup>

A continuación se elabora una contextualización histórica de los esfuerzos adoptados por la UdelaR para la generación de espacios de enseñanza, investigación y extensión en diferentes regiones del Uruguay. Seguidamente se presenta de manera sintética cuáles han sido las categorías conceptuales que contribuyeron para el análisis del proceso. Por último, se dan a conocer los principales resultados de la investigación.

## **La descentralización de la Universidad de la República: Antecedentes y Programa de la UdelaR en el interior de Uruguay**

Los intentos de la UdelaR por contar con presencia física en los diferentes departamentos del Uruguay cuentan con una larga historia.

El primer hito data del año 1912, con la instalación de la primera Estación Experimental de la Facultad de Agronomía en Salto. También en Salto se dictaron los primeros cursos libres de Derecho en 1956. Décadas más tarde se creó la Estación Experimental Dr. Mario Cassinoni en Paysandú, y posteriormente se inició la construcción de las Casas de la Universidad en Paysandú, Tacuarembó y Rivera, en 1969, 1988 y 1989 respectivamente (Jung, 2013). Estas acciones configuran casos puntuales de presencia de servicios específicos, centrados en expandir las actividades de investigación y extensión más que las de enseñanza.

A pesar de los esfuerzos mencionados, la presencia territorial de la UdelaR se ha caracterizado por la centralización de sus servicios en Montevideo. Con el nuevo siglo comenzaron a generarse cambios en términos de descentralización universitaria, y el Plan Estratégico de la Universidad de la República (PLEDUR) estableció al respecto algunos elementos importantes:

El propósito de ampliar y profundizar las políticas de descentralización universitaria conlleva la necesidad de consolidar y reactivar las actuales Casas Universitarias que se transformarán en Centros Universitarios y se crearán nuevos Centros de acuerdo a los estudios de demanda de servicios universitarios en diferentes regiones del país. (Universidad de la República [UdelaR]. Rectorado, 2000: 19).

---

1 Se optó por preservar el anonimato de los entrevistados.

Los lineamientos centrales del documento abogan por ampliar las tres funciones de la Universidad —investigación, enseñanza y extensión— de manera descentralizada, para de este modo contribuir a la disminución de las inequidades territoriales (UdelaR. Rectorado, 2000).

En el 2001 se lanzó un proyecto orientado a reforzar la oferta académica en Salto y Paysandú y, a su vez, expandir cursos hacia Rivera y Maldonado. En 2002, las casas de la Universidad en Paysandú y Rivera fueron transformadas en centros universitarios.

A continuación, en el 2004, durante las Jornadas de Descentralización en Paysandú, se planteó la intención de fomentar estrategias y políticas a largo plazo con la finalidad de expandir la cobertura educativa en varios departamentos. En junio del 2005, el Consejo Directivo Central (CDC) resolvió «Declarar a la Descentralización como un Objetivo Estratégico para la elaboración del Plan Estratégico de Desarrollo de la Universidad de la República» (Comisión Coordinadora del Interior [CCI], 2009: 1). Luego, a partir de la aprobación de una serie de resoluciones, se propuso profundizar algunos elementos planteados en el PLEDUR.

En el año 2007 los esfuerzos mencionados se materializaron en una política específica de descentralización, bajo el programa Desarrollo de la Universidad en el Interior. Esa política se enmarcó en un conjunto de profundas transformaciones que sus propulsores denominaron *la segunda reforma universitaria*: un conjunto de lineamientos orientadores y acciones que buscaban fortalecer la autonomía, el cogobierno y el compromiso social de la Universidad, durante el rectorado de Rodrigo Arocena (Universidad de la República [UdelaR]. Rectorado, 2014).

La esencia de esta reforma radica en una serie de transformaciones de la Universidad con el objetivo de adaptarse a las nuevas problemáticas del país, fomentando la creciente autonomía, la democratización del conocimiento y la generación de nuevos espacios para la resolución de problemas de carácter local (Arocena, 2014).

En palabras del Rectorado, se buscaba de cierta manera «saldar» la deuda social que la Universidad tenía con el resto del país. De ahí la necesidad de expandir la oferta educativa de nivel terciario en el territorio nacional, como una forma de avanzar hacia el objetivo de diversificación y generalización de la enseñanza superior (Universidad de la República. Rectorado, 2012). Dicha política se basaba en la construcción de tres pilares (Randall, 2014; Fernández, 2014a):

1. *Programas regionales de educación terciaria (PRET)*: agendas que definen los principales lineamientos para cada región, especificando los ejes temáticos de cada una.
2. *Polos de desarrollo universitario (PDU)*: grupos de docentes calificados y con disposición horaria para formar centros referentes de investigación que den apoyo y refuercen las capacidades de cada uno de los centros regionales.

3. *Centros universitarios regionales (CENUR)*: nueva estructura institucional de calidad y autonomía creciente, espacio multidisciplinario y multicéntrico. Por ello las entidades universitarias que se construyen en el interior del país tendrán una estructura político-administrativa diferente de la de las facultades de la capital, pero se instalan en el mismo nivel que los servicios tradicionales.

La política centra su trabajo en cuatro ejes conceptuales (UdelaR. Rectorado, 2012):

- a. La *construcción de autonomía creciente*. Los CENUR son vistos como «entidades con autonomía académica y administrativa creciente, que serán capaces de pensarse en clave regional, definir sus prioridades y administrar en consecuencia los recursos humanos y materiales que la Universidad tenga en la región» (UdelaR. Rectorado, 2012: 16);
- b. El desarrollo de *centros de referencia nacional distribuidos en el territorio*, donde se busca la creación de carreras nuevas de calidad, ligadas a las especificidades de la zona, con el objetivo de fomentar la movilidad tanto del interior como de la capital;
- c. La *contribución al desarrollo regional*. Con ello se pretende que la Universidad sea un ente dinamizador de los actores sociales y productivos del entorno, así como también un pilar para el fomento del diálogo y la resolución de problemas subyacentes.
- d. La concepción de la presencia universitaria como una *estructura académica en red* y la visión de cómo interactúan las diversas redes.

Entonces, la política educativa destinada a la descentralización apunta a «desarrollar el conjunto de las funciones universitarias en cada Centro Universitario Regional (CENUR), en estrecha articulación con el resto de la institución pero con capacidad local para construir propuestas y llevarlas a cabo» (UdelaR. Rectorado, 2012: 23). La estrategia central por la cual se desarrolla la política es la regionalización, por medio de institucionalidades regionales que buscan la articulación de las acciones y propuestas dentro de cada centro regional (Salvat, 2015).

La política del 2007 implicó la creación de una misma arquitectura institucional para diferentes regiones. Esta apunta a brindar una estructura jurídica similar a la que tienen las facultades, con decanato, consejo con claustro y otras cinco instancias adicionales: «las mesas coordinadoras de área, las mesas sociales consultivas regionales, los directores de las sedes locales, las comisiones directivas locales, y la mesa coordinadora local» (Fernández, 2014b). Adicionalmente, los consejos podrán implementar

los órganos adicionales que se consideren necesarios para el funcionamiento del cogobierno y la gestión.

Hasta la fecha, la conformación de los CENUR se ha materializado en las regiones Noroeste y el Este, con el LN y el CURE respectivamente. Los procesos de construcción y desarrollo han constituido espacios complejos, con grandes heterogeneidades debido a las características de las regiones.

La trayectoria de la Regional Litoral Norte tiene su origen en la década del 1950, cuando se comenzaron a dictar los primeros cursos de carácter universitario en el departamento de Salto (Regional Norte, RN). Antes de la puesta en marcha de la política en el 2007, tanto Salto como Paysandú (Centro Universitario de Paysandú, CUP) poseían un conjunto de carreras en diferentes áreas de conocimiento ya dictadas en la región (Jung, 2012). Su desarrollo en términos de tejido institucional y gestión administrativa era relativamente alto en comparación con el resto de las regiones, principalmente en Salto. Observando los avances que han tenido ambos departamentos a lo largo de décadas, la nueva política pretendió la formación de un CENUR que comprendiera el Litoral Norte y tuviera como sedes más fuertes a la RN y el CUP.

La Región Este tuvo un proceso muy diferente. Su conformación como Centro Universitario se dio en tiempos veloces y desde una baja presencia institucional en la región. Existieron grupos sociales, Intendencias e importantes movimientos que han tenido una participación y movilización considerable, lo cual hace que el proceso de construcción y consolidación de la región se produzca de manera compleja, multicéntrica y en permanente contacto con los actores sociales involucrados en la temática.

Finalmente, el proceso de descentralización universitaria se plantea en múltiples dimensiones: la transferencia de recursos, el traspaso de funciones y de autonomía decisoria (UdelaR. Rectorado, 2012), a fin de que en la toma de decisiones sea más rápida y menos burocrática. A su vez, procura generar espacios que beneficien a la ciudadanía al favorecer una mejor identificación de problemáticas locales y el reconocimiento de heterogeneidades y especificidades a la hora de suministrar los servicios sociales (UdelaR. Rectorado, 2012).

Dada la complejidad, las particularidades y trayectorias diferentes de cada región, resulta relevante examinar cómo se han implantado los procesos de descentralización a partir de 2007, con vistas a interpretar ambos procesos.

La creación de los dos actuales CENUR implicó el establecimiento de una misma arquitectura institucional en regiones con historias muy distintas, en el entendido de que «cierta similitud institucional es condición de democracia» (Entrevista 2), por lo que se considera relevante indagar la manera en que vienen funcionando. En definitiva, analizar el avance logrado por la UdelaR implica reflexiones en torno a los territo-

rios y sus problemáticas, así como a la pertinencia o no de utilizar una misma matriz institucional para regiones dispares.

## **Autonomía, regionalización y enraizamiento: elementos conceptuales para el análisis**

Los procesos de descentralización política suponen, en algunos casos, esfuerzos tendientes a revertir trayectorias centralistas, por medio de incentivos en la participación política y la toma de decisiones en determinados territorios (Arocena, 2010). Estos elementos, que plantean nuevas unidades desagregadas, configuran nuevos espacios de poder que tienen la importante tarea de tomar decisiones y ejecutar acciones (Coraggio, 1997).

Boisier (2004) observa que en los procesos de descentralización pueden estar presentes dos fenómenos: desconcentración y delegación. El primero supone un cambio en la línea de mando por medio de la generación de entes autónomos en la toma de decisiones. Por su parte, la delegación implica el mantenimiento de la línea de mando combinada con un proceso de generación de nuevos espacios con capacidad de incidencia en algunas cuestiones específicas. Los gestores de la política en cuestión entienden la descentralización desde una perspectiva que nuclea ambas categorías:

Cuando hablamos de descentralización nos estamos refiriendo a algún nivel de transferencia de poder desde el centro a la periferia. Este proceso de transferencia puede darse en distintos grados, pasando por ejemplo por la desconcentración y/o delegación como estados intermedios [...] Este proceso incluye al menos tres dimensiones: el traspaso de recursos; el traspaso de funciones y el traspaso de autonomía en la toma de decisiones. (UdelaR. Rectorado, 2012: 22)

Entonces, se hablará de *desconcentración* cuando se dé un proceso de traspaso de capacidad de decisión de un nivel céntrico a un nivel periférico dentro de la Universidad de la República, con grados crecientes de autonomía, y de *delegación* cuando se transfieran ciertas actividades y procesos cuyo control mantienen las jerarquías céntricas.

Junto con estos dos términos, es preciso hacer hincapié sobre el concepto de *autonomía*. En términos del Rectorado, la política busca establecer patrones de *autonomía creciente*, que considera se diferencian de otras experiencias del pasado:

El principal cambio que se ha introducido en la estrategia universitaria al respecto es que ahora se apunta a construir Centros Universitarios Regionales, entida-

des con autonomía académica y administrativa creciente, que serán capaces de pensarse en clave regional, definir sus prioridades y administrar en consecuencia los recursos humanos y materiales que la Universidad tenga en la región. (Ude-laR. Rectorado, 2012: 16)

Al considerar la toma de decisiones y el margen de acción como un elemento central en términos de autonomía, el presente trabajo se centra en el análisis de dos dimensiones de este concepto: la administrativo-financiera y la académica.

**Cuadro 1.** Caracterización de la autonomía en los procesos de descentralización universitaria uruguaya

Procesos de descentralización	Características	Autonomía
Delegación	Generación de entes con mantenimiento de un centro jerárquico de control	Autonomía relativamente creciente
Desconcentración	Generación de entes con poder creciente respecto al centro jerárquico	Autonomía creciente

**Fuente:** Elaboración propia.

Otro de los conceptos relevantes es la *regionalización*, uno de los pilares estratégicos de la política. Al respecto, el Rectorado considera:

Cuando hablamos hoy de proceso de regionalización de la UdelaR, estamos vinculando los conceptos de descentralización, de territorio y de redes. Se pone el acento en el desarrollo de la Universidad en todo el territorio nacional mediante la creación de una red de centros regionales con creciente autonomía, actores relevantes del desarrollo local y regional. [...] Uno de los aspectos más complejos de este proceso es la construcción cultural y social de un soporte real al concepto de región y territorio. (UdelaR. Rectorado, 2012: 22-23)

Sobre esa base, con la noción de *regionalización* se pretende analizar la manera en la que cada CENUR desarrolla una perspectiva regional. Esto implica conocer si la visión y las acciones que se llevan a cabo responden, y en qué grado, a una mirada regional o departamental y cómo son las relaciones entre las sedes que componen a cada centro.

A partir de lo planteado por el Rectorado, se reconoce a la Universidad como un actor estratégico y dinamizador del tejido cultural, social y productivo en los territorios. Esta visión, que implica pensar los territorios de manera sistémica, tiene una relación estrecha con el último concepto que se considerará: el *enraizamiento*.

El enraizamiento de la Universidad es visto como un fenómeno que resalta el nivel de involucramiento de la organización con otros agentes del territorio. Concretamente, de acuerdo con Rodríguez Miranda (2006), los territorios se entienden como espacios de vida y de trabajo donde intervienen un conjunto de actores, organizaciones e instituciones que brindan un marco cultural y normativo en el que se establecen relaciones e intercambios. Así, este conjunto de actores, instituciones y organizaciones inciden en la generación de espacios de gobernanza, donde se establecen tanto las reglas formales como informales de funcionamiento en los territorios (North, 1993). En este sentido, tanto el cumplimiento de las reglas como la eficiencia de las políticas tienen relación con el *capital social* del territorio, entendido como el conjunto de relaciones y vínculos entre actores, instituciones y organizaciones (Putnam, 1993; Molina, 2001), en el que se canalizan y fluyen recursos que pueden generar resultados positivos para colectivos y, a su vez, para diversos territorios (Portes, 1998; Bourdieu, 2000; Sabatini, 2008; Galaso, 2011).

Partiendo de la lógica territorial que se establece en la política de descentralización universitaria, se adaptan dos elementos de análisis que permiten categorizar, de manera inicial y exploratoria, los procesos de construcción y consolidación de los CENUR en el territorio. El cuadro 2 plantea las categorías adoptadas:

**Cuadro 2.** Categorías correspondientes a enraizamiento

Enraizamiento	
Menor enraizamiento	Mayor enraizamiento
Espacio de enclave universitario	Espacio de enraizamiento universitario territorial

**Fuente:** Elaboración propia en base a Rodríguez Miranda (2006).

Como se observa en el cuadro 2, el primer escenario corresponde al *espacio de enclave universitario*, que hace referencia a procesos en los que existe consolidación edilicia y funcional del CENUR en el territorio, pero con escasa relación con el medio. Las dinámicas que surgen de esta categoría no generarían procesos de conformación de capital social que favorezcan la movilización de recursos ni la obtención de resulta-

dos positivos en diferentes ámbitos (económicos, sociales, culturales). Así, una situación de enclave de la Universidad puede derivar en que las actividades y funciones no cuenten con un correlato territorial, e incluso que se lleven a cabo de manera independiente, sin generar interrelaciones entre los equipos. Esto no significa la ausencia de efectos positivos (mayor formación, demanda de trabajo, entre otras); el punto está en que el territorio no tiene un lugar relevante en las propuestas.

El *espacio de enraizamiento universitario territorial* corresponde a procesos de consolidación edilicia del centro universitario que, además, son acompañados de un conjunto de vínculos con los actores del territorio en el que se encuentra inserto. Esto se traduce en acciones dinámicas que permiten mayores interacciones, facilitan su inserción como un actor en el territorio, generan legitimación para el desarrollo de las acciones y, en definitiva, contribuyen al cumplimiento de los objetivos trazados en la política.

Esta categoría presupone un mayor enraizamiento, lo que da lugar a la generación de propuestas e interacciones capaces de potenciar procesos de desarrollo local. Se producen sinergias entre la Universidad y los múltiples actores del territorio, lo que a su vez facilita la posibilidad de generar acciones conjuntas para la resolución de problemas. Por lo tanto, estos procesos pueden beneficiar los espacios para la generación de capital social, ya sea en forma de vínculos o de recursos movibles para el territorio.

## **Análisis comparado de las experiencias: CENUR en el Interior del Uruguay**

### **La autonomía administrativo-financiera y académica de los CENUR**

Uno de los objetivos ha sido conocer cuán profundo ha sido el traspaso de funciones administrativo-financieras y académicas en las dos unidades.

La política inicialmente estipulaba la búsqueda de una «autonomía creciente», sin explicitar qué supone exactamente ese traspaso, cuya intensidad y características plantean un tema conflictivo por cuanto implica la pérdida de poder de las unidades centrales, en una institución habituada a la toma de decisiones centralizada. Por otro lado, la situación previa a este proceso de traspaso mostraba realidades diversas en las distintas sedes.

En el Este se observa un proceso «creacionista». Allí no existía presencia universitaria con ningún grado considerable de autonomía, más allá de algunas experiencias puntuales. En el Litoral Norte, donde la Universidad tiene presencia desde hace más de 60 años, había dos sedes con grados distintos de autonomía.

La Regional Norte (RN Salto) contaba con grados importantes de autonomía administrativo-financiera, por ser una *unidad ejecutora*, capaz de administrar sus recursos sin perder supervisión central. En cambio, el Centro Universitario de Paysandú se encontraba directamente bajo la supervisión de la Comisión Coordinadora del Interior (CCI), aunque desde la recuperación democrática hasta el 2002 había dependido administrativamente de la RN.

En el plano académico la situación era caracterizada por el Rectorado como de «descentralización de funciones desde los Servicios» (UdelaR. Rectorado, 2012). Las acciones que se desarrollaban en todo el país dependían de los *servicios* (facultades, institutos o escuelas) ubicados en Montevideo, de modo que las decisiones académicas respondían a centros de poder lejanos y desconectados entre sí.

En esta línea, la construcción de los CENUR marca un cambio significativo en la forma en que se desarrollan las acciones de la Universidad. Se configuran como un espacio multidisciplinario con anclaje territorial (y no «temático/disciplinar» como los servicios), con múltiples sedes y que se pretende terminen teniendo una jerarquía similar a los servicios universitarios. Este es el objetivo mayor del proceso.

Esta innovación plantea un reto organizacional que obliga a reflexionar sobre las competencias y la autonomía que deben tener los servicios académicos, las unidades centrales y los CENUR.

En materia administrativo-financiera, la política le otorgó un poder significativo a la CCI, creada en 2007, inicialmente encargada de la supervisión y posterior ejecución de este proceso, aunque se pretendía que finalmente hubiera un traspaso de funciones hacia los CENUR.

El hito en ese traspaso se produjo con la consolidación de estas entidades administrativas en las dos regiones y su reciente conversión en unidades ejecutoras (abril de 2016). Ello les otorga un marco para ejecutar fondos y tomar decisiones administrativas que antes eran responsabilidad de la CCI. Hoy en día siguen sujetas a supervisión, lo que incluye la necesidad de aprobación del presidente de esta organización para cualquier gasto trascendente, clara restricción a la autonomía financiera de los CENUR.

La perspectiva de los actores entrevistados al respecto suele ser de un proceso donde progresivamente se pretende ir hacia una autonomía mayor que los equipare con las facultades. A qué grado de autonomía se debería llegar y cuál sería el rol de la CCI es un asunto controvertido, en el que las distintas trayectorias de las regiones marcan diferentes perspectivas.

En el Este el tema se percibe como progresivo y necesario para que se produzca la madurez administrativa que permita avanzar hacia una administración autónoma y responsable.

En el Litoral la perspectiva parece ser distinta, probablemente debido a la larga tradición en la que una de las sedes ya era unidad ejecutora. Por lo tanto, este proceso implicó inicialmente una pérdida significativa de la autonomía frente a la CCI y posteriormente frente al CENUR, dado que el nivel que se convirtió en unidad ejecutora es el regional y no el local, como lo había sido para Salto. Los discursos en esta región califican de restrictiva la situación actual y manifiestan un claro deseo de mayor autonomía.

Con respecto al rol de la CCI en el futuro, varios entrevistados consideran que podría perder sus actuales competencias administrativo-financieras y ejercer la coordinación entre los CENUR.

Aunque uno de los objetivos de la política era agilizar los tiempos administrativos, este es uno de los motivos de mayor preocupación de los entrevistados. La actual estructura administrativa, con competencias divididas y no siempre claras, ha generado procesos burocráticos largos y complejos que en la actualidad van en detrimento de ese objetivo.

La autonomía académica es un punto sumamente conflictivo. La posibilidad de que los servicios tengan que ceder poder simbólico y académico a otros entes se ha convertido en una fuente de tensión. Desde el inicio se planteó la preocupación por los efectos que este proceso podría tener en la calidad académica, y uno de los motivos de cuestionamiento ha sido el nivel académico de las nuevas figuras de la UdelaR.

Actualmente, las carreras que se dictan fuera de Montevideo se encuentran directamente en la órbita de los servicios o cuentan con servicios académicos de referencia, lo que implica una situación de dependencia, con ciertas disparidades según la carrera de que se trate.

Esta situación es cuestionada por algunos de los entrevistados, especialmente porque los CENUR permiten contar con una nueva arquitectura institucional con pretensiones de creciente autonomía y esta política —especialmente los PDU— demandó un proceso de creación de masa académica crítica en estas sedes y de generación de ciertas garantías sobre su nivel académico.

En esta situación, la mayoría de los entrevistados considera que la autonomía académica está excesivamente restringida y que se debería avanzar hacia niveles mayores. Además, se identifica a los servicios como los actores más reticentes a ese avance, por motivos que van desde la mencionada preocupación por la calidad académica hasta la pérdida de poder en materia académica, administrativa, financiera y simbólica que esto conlleva. Estas tensiones se manifiestan en temas concretos, como la firma de títulos o las formas en que se implementan los cargos docentes.

Respecto a las percepciones de los actores sobre hacia dónde se debería ir, en general las autoridades de los centros pretenden avanzar hacia una mayor autonomía, aunque no parece estar en el horizonte la total independencia, sino la idea de una *lógica asociativista* entre los distintos actores universitarios.

En conclusión, se observa un escenario donde la autonomía configura un tema conflictivo, que tensiona la interna de una UdelaR que ha vivido una de las principales innovaciones organizacionales de su historia.

En el plano administrativo-financiero se puede identificar un primer momento hasta el 2016, con un proceso caracterizable como de *delegación*, en el que se mantenían los centros jerárquicos de control, lo que en el caso de Salto implicó un proceso de recentralización del poder.

Lugo de abril de 2016, con la consolidación de las unidades ejecutoras, parece observarse un proceso de desconcentración con creciente autonomía, aunque la supervisión de la CCI a los CENUR es una clara restricción a su capacidad de tomar decisiones independientes.

En el plano académico se advierte una situación de menor autonomía y mayor conflictividad, que principalmente se puede caracterizar también como de *delegación*, en la cual la posibilidad de una paridad jerárquica entre los CENUR y los servicios no parece estar en el horizonte cercano.

Una de las particularidades de esta política es que unificó estas cuestiones en dos regiones, por lo cual se observan procesos similares; sin embargo, dadas las distintas trayectorias regionales, el proceso parece haber generado percepciones particulares. Mientras que desde el Este se aprecia una autonomía creciente en un proceso necesario de maduración mutua, en el Litoral la situación parece percibirse como más restrictiva y limitante, y son mayores las pretensiones respecto a cuánta autonomía deberían tener estas sedes.

## **La regionalización en la construcción de los CENUR**

La regionalización se considera un elemento central en el diseño y la implementación de la política a la hora de crear nuevas estructuras institucionales fuera de la capital. La construcción de los CENUR generó nuevos métodos de acción y trabajo fuera de las divisiones jurídico-administrativas que componen los departamentos, lo cual no es un objetivo fácil de concretar.

Las reflexiones de los entrevistados permiten identificar dos obstáculos importantes. En primer lugar, las nuevas estructuras van en contra de la lógica departamentalista, tradicional en Uruguay. Esto es visto como un impedimento y, en algunos puntos, como elemento de conflicto, ya que varios entrevistados destacan tensiones intra-

rregionales generadas por esta división. Referentes regionales de ambos CENUR aclaran que la política fue pensada para ir *a contrapelo* (Entrevistas 4 y 5), lo cual ha planteado grandes dificultades en términos de gestión y administración, así como en lo que respecta a la planificación de actividades de los CENUR.

El segundo obstáculo es la dificultad de la UdelaR para pensar e implementar nuevas figuras institucionales. Esto, que ha motivado debates importantes, en ocasiones causa problemas en la planificación y la formulación de estas estrategias y, a su vez, conflictos dentro de la UdelaR. Algunos entrevistados señalan que los procesos han estado pensados para las facultades y no están preparados para una nueva estructura como los CENUR.

Resulta interesante destacar la manera en que fue pensada la *apuesta regional*. Referentes de la CCI, tanto del período anterior como del actual, coinciden en que esta fue formulada en función del vínculo futuro entre la Sede Salto y la Sede Paysandú: «La ordenanza de CENUR nace en 2010 y fue lo que se llama en derecho una *capitulación matrimonial*; eran los términos menos indignos que podían aceptar Paysandú y Salto para unirse en sagrado matrimonio regional» (Entrevista 1).

La relación entre dichas sedes ha condicionado en parte la construcción de la política, ya que debieron comenzar a planificar y llevar a cabo acciones de manera conjunta, cuando hasta entonces trabajaban de manera independiente. Por lo tanto, incorporar la noción de *regionalización* como un pilar en la estrategia descentralizadora fue difícil.

El diálogo entre lo local y lo regional se plasma de manera distinta en cada CENUR; sin embargo, hay coincidencia en que según el diseño de la política, las sedes locales y, específicamente, el rol de los directores locales no tienen una definición exhaustiva de sus competencias. En este punto existen dos visiones. La primera considera que los directores de las sedes locales carecen de competencias resolutorias y tienen un perfil administrativo, ya que las sedes locales no son instituciones académicas. La segunda percibe esto como un «agujero normativo» (Entrevista 4), pero considera que el rol de los directores locales es estratégico en la lógica de articulación local-regional.

En términos pragmáticos, ambos procesos han tenido respuestas muy diferentes. En el LN, los departamentos «más fuertes» (Salto y Paysandú) cuentan con una larga trayectoria y experiencias muy diferentes. Por tanto, incorporar los cambios planteados por la nueva ordenanza institucional (como es el CENUR) fue dificultoso. Uno de los componentes que plantea mayores dificultades para instalación del CENUR, al igual que en otros ámbitos, es la tradición de cada una de las sedes. Aun así, referentes locales contradicen esta idea y afirman que la rivalidad departamental no trasciende al ámbito universitario. Más allá de las contraposiciones, la dependencia de la trayectoria se ve como el principal condicionamiento en la definición de este CENUR.

Desde una perspectiva global, algunos entrevistados afirman que las expectativas en torno a su creación fueron pesimistas en comparación con lo que se llegó a materializar, y que un factor decisivo para ello fueron los PDU que se instalaron en la región. La llegada de investigación «de primer nivel» y los nuevos equipos de trabajo garantizaron que la Universidad no perdiera jerarquía en la región. Sin embargo, los hacedores de la política coinciden en que, si bien el trabajo realizado hasta el momento ha significado grandes cambios y avances, se ha hecho menos de lo posible. Referentes del LN siguen esta línea y concuerdan en que se está pensando en clave regional principalmente por el hecho de que cada sede impone y pretende mantener su poder de decisión en materia educativa. Construir una perspectiva regional implica fortalecer el Consejo, lo que se traduce en una pérdida de poder local. Asimismo, la articulación y coordinación entre las sedes locales no es caracterizada como positiva ni favorable al desarrollo de la regionalización, al menos hasta el momento. «En la escala del 1 al 10, con suerte, 4» (Entrevista 5); no obstante, se afirma que ello corresponde al proceso natural de cada departamento. Además, la incorporación de una nueva normativa no fue una decisión unánime, sino que las autoridades la perciben en ciertos puntos como impuesta.

Más allá del conflicto que pueda existir dentro del LN, algunos de sus referentes concuerdan en que ciertos cambios de la política (principalmente en gestión y administración) significaron un retroceso y han vuelto engorroso el proceso.

Por su parte, el proceso de regionalización del CURE se planteó y ha construido de una manera completamente diferente al del LN. Los esfuerzos y acuerdos por materializar la presencia de la UdelaR en la región hizo el proceso más consensuado, y entonces el CENUR nació con una lógica regional fuerte: «El CURE nace regional», «El CURE es uno solo» (Entrevistas 6 y 8). El momento clave fue cuando las comisiones pro universidad de Maldonado y Rocha comenzaron a trabajar conjuntamente, ante la imposibilidad de obtener resultados de manera independiente. La visión sobre la regionalización resulta muy positiva para las autoridades del CURE, aunque los referentes de la unidad central la perciben en algunos puntos como centralizada, lo que plantea cierta preocupación: «[...] se construyó de lo regional a lo local, que es el CURE, y ha tenido dos direcciones sucesivas, extremadamente centralistas y personales [...]» (Entrevista 1).

En cuanto a las formas de articulación local y regional, los referentes del CURE afirman que existe un movimiento en clave regional, en el que las autoridades trabajan de manera conjunta en lo administrativo, institucional y académico, y el Consejo Regional es la figura clave en la toma de decisiones. Si bien todos destacan esta visión regional del CURE, afirman que en lo cotidiano hay complicaciones y se está en permanente aprendizaje: «[En] el trabajo regional digamos como que siempre hay pequeños tironeos, sobre todo entre Rocha y Maldonado, por el tamaño de las sedes, porque son

las dos sedes grandes y son muy parejas» (Entrevista 4). En el CURE también está la sede de Treinta y Tres, que ofrece servicios desde 2015.

Por último, se visualiza al CURE con una serie de potencialidades a la hora de pensar el carácter regional hacia el futuro. Si bien es el CENUR más pequeño y con menor recorrido histórico, algunos entrevistados destacan las libertades para crear y reestructurarse rápidamente, así como la capacidad generada por la flexibilidad institucional que el LN no tiene y que da la posibilidad de trabajar con mayor unidad.

A modo de síntesis, la regionalización se ha plasmado con ciertas debilidades. El andamiaje institucional se percibe como pesado debido a que se gestó con múltiples niveles y espacios de decisión, además de que existen estructuras aún no definidas, lo que lleva a la configuración de un tejido institucional muy complejo y difícil de operacionalizar. Asimismo, en la práctica se materializa de manera muy diferente en ambos casos. «Básicamente el CURE nació ya como una cosa superunificada y las direcciones locales son casi figurativas, mientras que en el caso del Litoral son muy fuertes las direcciones locales y casi que es un federación [...]. Son dos modelos diferentes de cómo armar eso» (Entrevista 3).

Aun así se perciben heterogeneidades en los CENUR debido a que las sedes locales tienen características muy diferentes y la visión departamentalista parece constituir un factor crucial. Esto hace que surjan tensiones inevitables a la hora de llevar a la práctica la apuesta regional. Estas tensiones se advierten con mayor énfasis en las sedes mayores de cada CENUR, y algunos entrevistados prevén que se extiendan a medida de que se desarrollan otras sedes.

## **Los vínculos de la Universidad con el territorio: enraizamiento**

Con los esfuerzos iniciados en 2007, la UdelaR ha buscado de manera sistemática estar presente fuera de Montevideo. Prueba de ello son las ofertas educativas de los CENUR. En este sentido, la dimensión educativa sirve de punto de partida para entender los lazos que la Universidad establece con las problemáticas territoriales y, a su vez, cómo se vincula con los actores del territorio.

Cuando el CDC formalizó sus intenciones de llevar a cabo una política de descentralización, en 2007, recurrió a la creación de comisiones consultoras que pudieran identificar las potencialidades de los territorios en los que la política intentaba impactar. Se elaboraron caracterizaciones socioeconómicas de las regiones, antecedentes y funcionamiento de la Universidad en el territorio, entre otros aspectos. A partir de los

diagnósticos se definieron ejes temáticos prioritarios para cada región, que posteriormente se relacionarían con la consolidación de los PDU y, finalmente, con los PRET.<sup>2</sup>

Los ejes temáticos prioritarios de cada CENUR debían servir de referencia para la consolidación de las tres funciones universitarias en el territorio. En el caso del CURE, los ejes fueron: *medio ambiente, biodiversidad y ecología; costa y pesca; turismo*. Para el LN: *estudios regionales; biotecnología; agua y energía; salud*.

En ambos CENUR la oferta educativa combina elementos tradicionales y no tradicionales, aunque en el LN las carreras tradicionales tienen mayor presencia que en el CURE.<sup>3</sup> Es importante destacar que esto no implica que el cursado se realice íntegramente en los CENUR; en algunos casos solo se ofrecen algunos años del cursado en dichas sedes de la UdelaR.

Por otro lado, según los datos recabados, los procesos educativos poseen estrecha relación con la historia de la Universidad en las regiones. En el Litoral la trayectoria es más amplia que el Este, y ello influye en la concreción de la oferta educativa; por lo tanto, las carreras que se ofrecen en las sedes deben tener cierto arraigo histórico y territorial. En el CURE, la creación de la oferta educativa terciaria no implicó que las carreras ofrecidas fueran nuevas en el territorio debido a esfuerzos incipientes en el pasado.

Un elemento que emerge en las entrevistas es la tensión entre las carreras tradicionales y no tradicionales. Si bien la oferta curricular articula diferentes opciones educativas, las carreras más demandadas por la población son las tradicionales. La política de descentralización sigue una lógica que define ejes prioritarios y agrupa masa crítica en torno a ellos por medio de los PDU; sin embargo, las demandas educativas territoriales pueden ir en otra dirección. Según los datos recabados, este proceso ocurre en ambos CENUR.

En lo que refiere a la investigación y la extensión, las experiencias de los CENUR presentan algunas diferencias. Tal como ocurre en la oferta educativa, el más largo recorrido histórico del LN implica que estas funciones de la Universidad tengan en la región una trayectoria anterior al 2007.

Cabe resaltar que en ambos CENUR existe concordancia entre los ejes prioritarios regionales y la consolidación de los PDU que tratan dichas temáticas. Los entrevistados afirman que los proyectos de investigación desarrollados por los polos están conectados con problemáticas locales.

En la región Este se observa la vinculación entre las temáticas investigadas y las problemáticas locales en cuestiones medioambientales; ejemplos de ello son estudios

---

2 No se elaboró PRET para la región Este.

3 Véase la información disponible sobre las carreras del CURE en [www.cure.edu.uy](http://www.cure.edu.uy), y sobre las carreras de LN en [www.unorte.edu.uy](http://www.unorte.edu.uy) y [www.cup.edu.uy](http://www.cup.edu.uy).

en la laguna del Sauce, el humedal del arroyo Maldonado y la Laguna del Diario.<sup>4</sup> Como resaltan las autoridades del CENUR, esto genera dinámicas de visibilidad de la Universidad y aprendizaje para la región, dado que el CURE es una institución nueva en el territorio, y también es útil para consolidar espacios de formación fuera del aula. Se entabla de esta forma un diálogo entre diferentes conocimientos que favorece la extensión universitaria en el territorio.

En el LN, en cambio, debido a la presencia más prolongada de la Universidad, los problemas de visibilidad y reconocimiento como un actor institucional del territorio no aparecen en las entrevistas. Por el contrario, las propuestas de investigación y extensión se encuentran relacionadas con problemáticas locales de largo aliento y dinamizadas por instituciones de investigación presentes en el territorio. Un ejemplo de ello es el Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria (INIA), que retroalimenta las instancias de investigación de la Universidad. Desde la Estación Experimental Dr. Mario A. Cassinoni en Paysandú, el LN genera prácticas educativas, investigación y extensión universitaria.

Otro punto de divergencia entre ambos CENUR se encuentra en las dinámicas departamentales, que en la región Este suelen ser menos prioritarias en temas estratégicos de investigación y extensión que en el Litoral Norte.

Los actores políticos del territorio son aquellos agentes capaces de incidir en la realidad social por medio de políticas. En el caso del CURE, el interés de los actores políticos en contar con la presencia de la Universidad en el territorio se combinó con el impulso de la UdelaR para consagrar la descentralización universitaria. En el caso del LN, en cambio, la trayectoria muestra una relación distante respecto a los actores políticos. Según los datos manejados, esto ocurre particularmente en Salto, donde la relación entre el Gobierno Departamental y la Universidad históricamente no ha sido fluida.

En la región Este, la presencia de actores políticos que favorecen el proceso de consolidación de la UdelaR en el territorio se manifiesta en las comisiones pro universidad (integradas por profesionales, comerciantes, empresarios y otros), que actuaron como movilizadoras del proceso. Por otra parte, las intendencias correspondientes a las diferentes sedes movilizaron y facilitaron el proceso por diversos medios, como préstamos edilicios,<sup>5</sup> caminería y movilidad, entre otras acciones. En particular, la construcción edilicia involucró a las intendencias, pero además significó el acerca-

---

4 En las entrevistas realizadas a autoridades del CENUR Este también se destacan proyectos vinculados a la conservación de bienes culturales en Punta del Este (monumentos históricos) y en San Carlos (Parque Quintana Medina), así como proyectos educativos en la cárcel de Las Rosas.

5 En el caso de Treinta y Tres, el Instituto de Investigación Agropecuaria favoreció a la instalación de la Universidad en el territorio por medio de equipamiento e infraestructura, antes de la construcción de la sede.

miento a las poblaciones locales y la generación de un espacio propio para el funcionamiento del centro universitario. En síntesis, los actores políticos se involucraron en el proceso y facilitaron el reconocimiento y el acercamiento entre la Universidad y las poblaciones locales.

En la actualidad el CENUR Este integra diferentes instancias políticas que lo acercan a otras instituciones educativas del territorio, como se aprecia en la Comisión Departamental de Educación. También se vincula con el Ministerio de Desarrollo Social y sus diferentes juntas de trabajo, con el Ministerio de Educación y Cultura por medio de los Centros MEC, con el INIA —en la Casa de Treinta y Tres, con la consagración de un Campus Universitario—, con el Ministerio de Vivienda, Ordenamiento Territorial y Medio Ambiente a través de sus direcciones nacionales de Medio Ambiente y de Aguas, entre otros.

En el LN, la historia de la región se caracteriza por un diálogo complejo con las autoridades municipales. En este sentido, en las entrevistas se plantean diferentes motivos de distanciamiento. Uno son las lógicas temporales, que en la UdelaR pueden ser diferentes de las de otros organismos públicos. Otro son los cambios en la administración municipal y en su sensibilidad política frente a las problemáticas de la Universidad. Por otro lado, en las entrevistas se destaca la existencia de vínculos estables con el INIA en cuanto a la agenda de investigación y actividades conjuntas. Finalmente, existen comisiones pro universidad que reúnen a diferentes actores locales (comerciantes, profesionales, empresarios), cuyos planteos son bien recibidos por la UdelaR. Por último, al igual que en el CURE, las comisiones departamentales de educación nuclea a diferentes actores relacionados con la educación pública que establecen estrategias en la materia.

Ambos CENUR pueden considerarse *espacios de enraizamiento universitario territorial*. Con sus especificidades y trayectorias históricas particulares, los dos establecen vínculos con los actores del territorio. En la región Este, el proceso se encuentra dinamizado por la generación de una identidad educativa nueva en el territorio y, además, por el interés de actores que facilitan su reconocimiento en el ámbito local. En el Litoral Norte, la trayectoria histórica marca un tipo de relación sensible a las coyunturas políticas y cercana a instituciones vinculadas a la investigación en la región.

## Consideraciones finales

La política de descentralización y regionalización es un proceso complejo que aún no ha concluido. El proceso se aprecia como un impulso positivo para el desarrollo de la UdelaR en Uruguay. Además, se observa la congruencia de ideas y fundamentos gestados en años anteriores con los recursos necesarios para su materialización.

Las trayectorias de construcción de ambos CENUR son diferentes. No obstante, teniendo en cuenta el horizonte temporal de su crecimiento y consolidación, ambas se caracterizan por procesos en cierta medida desordenados, con inconvenientes que los actores destacan como «naturales» en su construcción.

Cada trayectoria involucra especificidades territoriales y antecedentes históricos de la presencia de la UdelaR en la región. Esas historias, muy diferentes, tuvieron su punto de convergencia en el 2007, con la puesta en marcha de esta política. En tal sentido, la conformación de un mismo *traje* para ambas regiones procuró generar cierta uniformidad en cuanto a niveles de autonomía, institucionalidad regionalizada y potencialidades de enraizamiento. Sin embargo, las historias y las culturas marcan formas diferentes de producir y gestionar el cambio.

La concreción de la Región Este evidencia un proceso veloz —teniendo en cuenta la escasa presencia de la UdelaR en la zona—, en el que los actores políticos de la región han tenido un rol central. El proceso muestra procesos de autonomía creciente y consolidación, en los diferentes departamentos, de lógicas regionales que intentan beneficiar la construcción institucional del CENUR. En cambio, LN cuenta con una trayectoria que nace de lo local y aún tiene pendiente afianzar la perspectiva regional; en su oferta educativa conviven carreras tradicionales y no tradicionales; tiene una relación compleja con los actores políticos del territorio; el proceso le significó, en general, una pérdida de poder de las sedes locales, y para una de ellas la pérdida de autonomía respecto a la CCI.

Por lo tanto, ambos procesos denotan maneras diferentes de confeccionar el mismo traje. En el debate acerca de la implementación de una arquitectura institucional similar en dos regiones, existe consenso acerca de que no es la estructura la que genera preocupaciones, sino que el problema se encuentra en su entramado institucional.

La política fue pensada como un proceso de alcance nacional, en el cual se crearon los CENUR con la intención de conformar marcos flexibles para implementar las funciones universitarias con gran diversidad en el territorio. El problema central que ha perturbado la consolidación de los CENUR se da en lo práctico, por cuanto esta nueva ordenanza ha generado diversas estructuras intermedias, independientes y variadas, con múltiples niveles y espacios de decisión que gestan un tejido institucional engorroso. Su normativa no parece ser muy clara, y los diferentes matices generan confusiones. Por otra parte, los problemas de institucionalidad trascienden la manera de gestionarse dentro de los CENUR y se advierten en la UdelaR en general. Los procesos administrativos, académicos y de gestión fueron pensados en un esquema de facultades, por lo que se torna dificultoso incorporarse sin definir cambios o nuevos procesos.

En definitiva, cada CENUR posee sus propias lógicas de funcionamiento, en las que los puntos de convergencia están atravesados por dinámicas históricas, culturales y políticas diversas que configuran trayectorias específicas. En las secciones precedentes se han expuesto los resultados del estudio con respecto a las dimensiones de *autonomía, regionalización y enraizamiento*. A continuación, en el cuadro 3 se sintetizan los resultados obtenidos.

**Cuadro 3.** Síntesis de los resultados obtenidos

Concepto analizado	CENUR Este	CENUR Litoral Norte
Autonomía	Autonomía creciente Desconcentración administrativo-financiera Delegación académica.	Regionalización de autonomía administrativo-financiera Delegación académica.
Regionalización	Fuerte perspectiva regional Clave regional → construcción de lógicas locales	Departamentalización Sedes locales fuertes → perspectiva regional en sus inicios
Enraizamiento	Espacios de enraizamiento universitario territorial	Espacios de enraizamiento universitario territorial

**Fuente:** Elaboración propia.

A diez años de iniciado un proceso que implicó importantes innovaciones para una organización cuyas decisiones y servicios históricamente han estado radicados en la capital del país, y en la que, además, las transformaciones suelen ser lentas y conflictivas, surgen interrogantes que exceden los cometidos de la investigación y remiten a la relación de las nuevas estructuras con aquellas que presentan una trayectoria más extensa.

Concretamente: ¿Cuán dispuestas a adaptarse al nuevo escenario se encuentran las unidades centrales y de qué forma pueden, deben y quieren hacerlo? ¿Cuál es el futuro deseable y esperable de los CENUR y sus sedes locales, ahora que están entrando en una etapa de maduración? O, en otras palabras, ¿qué tipo de UdelaR se impulsa y se debería consagrar en todo el territorio nacional?

Estos interrogantes suponen la consideración de que la política de descentralización universitaria tuvo hasta el momento una lógica principalmente aditiva, por la que

estructuras organizativas nuevas o reformuladas se agregan a las existentes en la capital del país. Sin embargo, considerando el objetivo trazado por la Udelar de avanzar cualitativamente en la construcción de la democratización del conocimiento en todo el país, valdría la pena reflexionar sobre el conjunto del andamiaje institucional. En este sentido, las preguntas también procuran entender cómo debería ser la toma de decisiones, lo que supone reflexionar sobre posibles reestructuras y planteos en relación con los espacios y niveles de poder de la Udelar.

## Referencias bibliográficas

- AROCENA, J. (2010). *Análisis de estudios sobre descentralización*. Montevideo: Uruguay Integra.
- AROCENA, R. (2014). *Trabajando por una segunda reforma universitaria: La Universidad para el desarrollo. Memorias de Rectorado (2006-2014)*. Montevideo: Udelar.
- BOISIER, S. (2004). «Desarrollo territorial y descentralización: El desarrollo en el lugar y en las manos de la gente». *Revista Eure*, 30(90), 27-40.
- BOURDIEU, P. (2000). «Las formas del capital: Capital económico, capital cultural y capital social». En P. BOURDIEU. *Poder, derecho y clase social* (pp. 131-164). Barcelona: Desclée.
- CORAGGIO, J. (1997). *Descentralización: El día después*. Buenos Aires: UBA.
- COMISIÓN COORDINADORA DEL INTERIOR (2009). *Documento de orientación sobre el desarrollo de la Universidad en el Interior*. Recuperado de: [http://www.cci.edu.uy/sites/default/files/Documento%20de%20orientaci%C3%B3n%20sobre%20el%20desarrollo%20de%20la%20Universidad%20en%20el%20Interior\\_0.pdf](http://www.cci.edu.uy/sites/default/files/Documento%20de%20orientaci%C3%B3n%20sobre%20el%20desarrollo%20de%20la%20Universidad%20en%20el%20Interior_0.pdf).
- FERNÁNDEZ, T. (2014a). «La política de descentralización de la Universidad de la República (2007-2014): siete componentes y dos orientaciones subyacentes». En *¿Qué ciencia política para que democracia?* Ponencia presentada en el 5.º Congreso de Asociación Uruguaya de Ciencia Política, Montevideo.
- (2014b). *Bases para la política de descentralización 2014-2018*. Recuperado de: [http://www.cci.edu.uy/sites/default/files/Documento%20de%20orientaci%C3%B3n%20sobre%20el%20desarrollo%20de%20la%20Universidad%20en%20el%20Interior\\_0.pdf](http://www.cci.edu.uy/sites/default/files/Documento%20de%20orientaci%C3%B3n%20sobre%20el%20desarrollo%20de%20la%20Universidad%20en%20el%20Interior_0.pdf).
- GALASO, P. (2011). «El papel del capital social en el desarrollo: Un estudio de redes de innovación en España». En L. GUTIÉRREZ y M. LIMAS (coords.). *Nuevos enfoques del desarrollo. Una mirada desde las regiones* (pp.11-44). Ciudad de Juárez: Red Iberoamericana de Estudios del Desarrollo.

- JUNG, M. (coord.) (2012). *Antecedentes históricos de la Universidad en el interior del país (1906-1973)*. Montevideo: Universidad de la República.
- (coord.) (2013) *Antecedentes históricos de la Universidad en el interior del país (1973-2007)*. Montevideo: Universidad de la República.
- MOLINA, J. L. (2001). *El análisis de redes sociales: Una introducción*. Barcelona: Bellaterra.
- NORTH, D. (1993). *Instituciones, cambio institucional y desempeño económico*. México: Fondo de Cultura Económica.
- PORTES, A. (1998). «Social Capital: Its origins and applications in modern sociology». *Annual Reviews of Sociology*, 24, 1-24.
- PUTNAM, R. (1993). *Making democracy work: Civic traditions in modern Italy*. Princeton: Princeton University Press.
- RANDALL, G. (2014). *Descentralización y regionalización de la educación superior: Hacia una propuesta para Treinta y Tres en el marco de la construcción del Centro Universitario Regional del Este*. Montevideo: UdelaR.
- RODRÍGUEZ MIRANDA, A. (2006). *Desarrollo económico territorial endógeno: Teoría y aplicación al caso Uruguay*. Montevideo: FCEA. (Documentos de Trabajo 02/06).
- SABATINI, F. (2005). *Social capital as social networks: A new framework for measurement*. Roma: Sapienza, Università di Roma (Working Paper, 83).
- SALVAT, R. (2015). «El proceso de formación de la política de regionalización de la Universidad de la República - Uruguay (2007-2014)». En *La política en balance: Debates y desafíos*. Ponencia presentada en el 12.º Congreso Nacional de Ciencia Política, Mendoza.
- UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA. RECTORADO (2000). *Plan Estratégico de Desarrollo de la Universidad de la República (PLEDUR)*. Montevideo: UdelaR.
- (2012). *Hacia la reforma universitaria: La política de regionalización y descentralización de la UdelaR 2007-2011*. Montevideo: UdelaR (Cuaderno 14).
- (2014). *Hacia la reforma universitaria. Siete años después: informe sobre la marcha de la Reforma*. Montevideo: UdelaR.