

Institucionalidad, cogobierno y gobernanza en la reciente descentralización de la Universidad de la República de Uruguay

Davyt, Amílcar^a y Stuhldreher, Amalia^b

a) Unidad de Ciencia y Desarrollo, Facultad de Ciencias, Universidad de la República.
amilcar@fcien.edu.uy

b) Instituto de Desarrollo Sostenible, Innovación e Inclusión Social, Centro Universitario de Tacuarembó, Universidad de la República. astuhldreher@hotmail.com

Introducción

En los distintos órganos de gobierno de la Universidad de la República (UdelaR) de Uruguay se han dado configuraciones derivadas del esquema aprobado en la Ley Orgánica universitaria de 1958: un cogobierno, o gobierno colegiado de base amplia, constituido sobre base tripartita con los siguientes estamentos u “órdenes”: docentes, estudiantes y egresados.

Más allá de algunas modificaciones introducidas en la forma de dirección de nuevos organismos universitarios creados desde los '90, en este siglo aparece la necesidad de nuevos diseños institucionales y configuraciones de órganos de gobierno, en el contexto de la principal transformación universitaria reciente: la profundización de las políticas de descentralización y regionalización, que buscan transformarla en una institución de alcance verdaderamente nacional.

Estas políticas han implicado ubicar y consolidar distintas sedes en ciudades del país, en consonancia con un apoyo importante del Gobierno Nacional del último período (2005-actual), refrendado por el Parlamento Nacional. El objetivo ha sido constituir Centros Universitarios Regionales donde confluyan varias sedes departamentales; esto incluye generar órganos de cogobierno específicos, que tengan el mismo esquema tripartito del resto de la Universidad, pero que además representen, de cierta manera, las perspectivas de cada sede y sus relaciones con sus respectivos territorios.

A partir de revisiones bibliográfico-documentales este texto ofrece algunos elementos básicos para el análisis de este proceso, abordando la constitución de las formas de cogobierno específicas en las regiones en construcción de la UdelaR y sus implicancias en términos de diseño institucional.

En la primera sección se mencionan algunos aspectos teórico-conceptuales que hacen al análisis de las formas de gobierno universitario y de su gobernanza. Luego, en la segunda,

se explica brevemente la configuración histórica del gobierno de UdelaR, incluyendo un relato de los cambios ocurridos en las formas de gobierno adoptadas por la institución para organismos creados desde los años '90. A continuación, en la tercera sección, se ofrece una reflexión general sobre el proceso de transformación ocurrido en este siglo, en particular referido a uno de sus principales componentes, la descentralización y regionalización de la Universidad a lo largo del país. Finalmente, en la cuarta sección, se presenta un análisis preliminar de las configuraciones adoptadas en materia de gobierno regional, tanto en sus lineamientos generales como en su funcionamiento particular en algunas sedes.

1. Algunas consideraciones teórico-conceptuales pertinentes al análisis

A fines de los objetivos planteados para este trabajo, en esta sección se introducen algunas consideraciones teórico-conceptuales sobre las principales categorías propuestas para este abordaje. En ese sentido, siguiendo a Atairo y Camou (2014: 77) en su mención a Cox y Courard (1990), se postula la necesidad de incorporar perspectivas de análisis que permitan integrar el estudio interno de la Universidad con la compleja vinculación con su entorno político e institucional. El desarrollo de estas nuevas formas de institucionalidad con impronta innovadora de vinculación intra y extra-muros de la Universidad, permiten una reflexión asociada a las categorías planteadas para el presente análisis, tales como gobernanza y gobierno universitario.

Respecto a las formas posibles de abordaje de la categoría 'gobierno universitario' (Atairo, 2014: 6)¹ para este análisis se hará referencia a la definición propuesta desde un punto de vista organizacional por Atairo y Camou (2014: 77), quienes se remiten a "la estructura y a los procesos de toma de decisiones que definen la misión y los objetivos estratégicos de la institución". La diferencia se plantea así frente a la categoría de gestión universitaria – entendida como la estructura y los procesos orientados a implementar o ejecutar decisiones, lo que podría ser subsumido en la categoría de administración universitaria. Al mismo tiempo, no puede dejar de mencionarse que en su discusión de la noción de 'gobierno universitario' Atairo y Camou (2014: 77) hacen referencia a un registro en clave socio-política asociando el concepto al análisis crítico de las relaciones de poder y de autoridad en la educación superior, indagando acerca del sentido de las prácticas, las estrategias y las vinculaciones estratégicas entre los actores universitarios. Dichas consideraciones resultan relevantes en la consideración

¹ Para una profundización de las perspectivas teóricas de abordaje del concepto de gobierno universitario ver: Atairo 2014: 15-54.

de la evolución histórica de la UdelaR, en particular en el período que este trabajo procura abordar en mayor profundidad, dado que en el juego de la estrategia de descentralización y regionalización los elementos definitorios introducidos por Atairo y Camou – tanto los planteados en el nivel administrativo como en el socio-político de su conceptualización – jugaron un rol significativo.

Por otra parte, para el modelo de gobierno universitario propio de la UdelaR cabe mencionar la categoría del cogobierno – como gobierno colegiado de base amplia – como atributo general, pero con importantes variaciones específicas. Como señala Atairo (2014: 64) los sistemas universitarios de América Latina comparten algunos rasgos estructurales en la medida en que existen órganos colegiados con un alto grado de concentración de funciones y responsabilidades como autoridades superiores de las instituciones (como Consejo Superior o Asamblea Universitaria), junto a autoridades unipersonales (Rectores o Presidentes). Esta estructura es replicada a niveles menores de la organización, como facultades, escuelas o departamentos. Asimismo, por lo general las universidades públicas latinoamericanas prevén la participación en el gobierno de profesores y estudiantes, y en algunos casos también de los graduados. En las últimas décadas, a veces se ha contemplado la participación del personal no-docente y de representantes de sectores de la sociedad y del Estado. Aún con estas similitudes, la autora identifica diferencias importantes en la conformación de estos espacios de representación múltiple que ubican a los sistemas nacionales de educación superior en un continuo que va desde la forma de gobierno más inclusiva a la menos inclusiva, donde es posible posicionar en un extremo a la Argentina y en el otro a Chile. Tomando las categorías de la autora, podría argumentarse que el caso de la UdelaR se acercaría al caso argentino.

Por otra parte, para la otra categoría teórico-conceptual planteada para el presente análisis, la noción de gobernanza, debe decirse que en sus orígenes abrevó de la economía institucional, cuyos antecedentes a su vez se remontan a las primeras décadas del siglo XX. Por otra parte, la conceptualización de gobernanza también reconoce aportes de la escuela de la regulación, surgida en los años '70 en un contexto de crisis y donde se manifestaba un problema aparentemente específico tal como era el eventual final de una etapa relativamente estable, donde las formas institucionales políticas y sociales habían regulado coherentemente la economía. Por dichas razones, el concepto estuvo fuertemente asociado con el mercado, apuntando a optimizar los procesos de regulación e intervención pública, al tiempo de facilitar la toma de decisiones del resto de los actores sociales.

Progresivamente el concepto evolucionó dentro de disciplinas como la ciencia política y la administración, focalizando formas relacionales organizadas en lógica horizontal. En ese

contexto, los análisis apuntaron a desarrollar una gestión de tenor más inclusivo, que permitiera a diversos agentes sociales asumir responsabilidades, en contraposición a los modelos más tradicionales-burocráticos y caracterizados por la imposición. Dada su naturaleza polisémica, el concepto de gobernanza fue incorporado por corrientes teóricas tan diversas como la nueva gerencia pública de la nueva derecha, el neo- institucionalismo o el universalismo comunitario de la sociedad civil y las organizaciones no gubernamentales (Farinós Dasi, 2008: 12).

A los fines de la presente discusión, es interesante señalar que en paralelo a la re-territorialización del rol del Estado y de los diversos actores se produce también una re-significación del concepto de la gobernanza, coincidiendo con una nueva interpretación del territorio. Puede decirse que desde fines de los años '70, desde el ámbito de las ciencias sociales progresivamente se articulan un conjunto de teorías que sitúan al territorio como factor fundamental del desarrollo económico y social (Abad Aragón, 2010: 4). Es esa vinculación del concepto de gobernanza en consonancia con el territorio la que resulta de interés para el abordaje de los nuevos formatos institucionales impulsados por la estrategia universitaria que durante la última década apuntó a una territorialización de las actividades de enseñanza, investigación y extensión de la UdelaR, en diálogo con otros actores presentes en el territorio.

En ese sentido, debe recordarse que la noción de gobernanza ganó creciente importancia en el ámbito de las ciencias sociales a partir de que se subrayara su esencia democrática, ya que incluía mecanismos de concertación, participación y de compromisos de la sociedad civil. Autores como Renate Mayntz (2000) enfatizaron la capacidad generada en el territorio para administrar los asuntos públicos a partir del compromiso conjunto y cooperativo de los actores institucionales y económicos de esos ámbitos. En ese sentido, tomando la díada gobierno gobernanza, puede decirse que el concepto de gobernanza representaría un cambio respecto a la forma en que el propio Estado ejerce su legitimidad. Mientras que con la noción de gobierno (estatal) se hace alusión a la presencia del poder del Estado articulado en un sistema de relaciones jerárquicas con vínculos burocráticos entre sí, la gobernanza refiere a un sistema de relaciones más amplio que abarca expresamente a otros actores no tradicionales del ámbito político.

En consecuencia, para algunos autores la gobernanza representaría un modelo alternativo e innovador de gestión de los asuntos públicos (Carmona, 2006; Farinós Dasi, 2008). La interacción y la cooperación devendrían en la piedra angular de la vinculación de los actores y niveles de gobierno. Estas dinámicas novedosas crearían nuevos marcos

institucionales, formales e informales dentro de los distintos espacios territoriales. Esto determinaría un nuevo marco de ordenamiento legal, pero por sobre todo permitiría la generación de redes y espacios de participación pública, donde junto a los elementos formales pesarían fuertemente los vínculos gestados a partir de la creación de confianza y el conocimiento de los participantes (Kooiman, 2003; Moncayo, 2002).

En virtud de lo anterior, se entiende que la gobernanza constituiría un marco donde podrían surgir y ser aplicadas formas de planificación y gestión de dinámicas territoriales innovadoras y compartidas, apoyadas por múltiples actores con mecanismos de coordinación, que comparten objetivos consensuados y que asumen responsabilidades de cara al logro de los mismos. Esto determinaría en teoría un mejor posicionamiento frente a la meta del desarrollo sostenible en los territorios en el nivel subnacional.

Finalmente, en un sentido un poco diferente a las consideraciones anteriores también cabe mencionar que la categoría de gobernanza ha sido aplicada al análisis del gobierno universitario. Trabajos como el de José Joaquín Brunner (2011) apuntan a establecer una tipología de las formas de gobernanza universitaria a nivel internacional, comparando dinámicas y tendencias evolutivas diversas. La gobernanza se entiende aquí como la manera en que las instituciones se hallan organizadas y son operadas internamente – considerando aspectos como el gobierno y la gestión – así como sus relaciones con entidades y actores externos, a los fines de la consecución de los objetivos de educación superior. Considerando dichos elementos podría asociarse la noción de ‘gobernanza’ propuesta por Brunner al concepto de ‘gobierno universitario’ propuesto por Atairo y Camou (2014), en los términos mencionados, aunque con mayor énfasis en las relaciones con actores externos, al menos en alguno de los tipos caracterizados.

A continuación, para situar las discusiones recientes sobre gobierno y gobernanza en UdelaR, se presentan algunos elementos de su origen, historia y tendencias recientes.

2. Una larga tradición de cogobierno en la UdelaR

La Universidad de la República de Uruguay fue creada a través de un largo proceso formal: desde una Ley de creación de una Casa de Estudios Generales en la primera legislatura del país, en 1833, a impulsos del Senador Presbítero Dámaso Antonio Larrañaga, a un Decreto del Presidente Manuel Oribe, de 1838, erigiéndola a partir de las aulas en funcionamiento en esos años, a un Decreto de instalación e inauguración del Presidente Joaquín Suárez de 1949 (Gulla et al, 2015).

Ese largo “proceso fundacional” culmina con la designación como Rector del Vicario Apostólico, principal jerarquía eclesiástica nacional, pero apenas como un formalismo; el verdadero control lo ejercería el gobierno nacional a través de su Ministro de Gobierno, al estilo de los nuevos modelos universitarios del siglo XIX europeo, quien poco después asumiría directamente el cargo de Rector. El Reglamento original establecía además la existencia de un Vice-rector, un Consejo y, como primera expresión de democracia interna, una Sala de Doctores integrada por catedráticos y graduados, lo que incluía a los bachilleres, aún estudiantes de las Facultades. De alguna manera, en su función de elegir las ternas de candidatos a Rector, esta Sala se configura en la primera forma de participación estudiantil, muy limitada por cierto (Oddone y París, 1963: 18-22).

La nueva Ley Orgánica universitaria de 1908 incluía una disposición que permitía la representación estudiantil indirecta (la designación de un graduado, o egresado, que actuase por ellos) en los Consejos de Facultades, además de los Profesores. Ello facilitó que, al menos en una Facultad creada tiempo después, Odontología -1921- la representación en el Consejo fuera directa (Ares Pons, 1995: 14). En años siguientes, otras Facultades fueron incorporándose paulatinamente a esta práctica: Facultad de Química en 1929, Ciencias Económicas en 1932, por momentos en Derecho (Markarian et al, 2008: 18).

Estos antecedentes de participación amplia de actores internos en los asuntos de gobierno universitario se consolidan a finales de la década del '50: la Ley Orgánica aprobada en 1958 consagra integraciones tripartitas (los tres órdenes, en la terminología del país) en los diversos órganos, en especial en los Consejos de Facultades. Más allá de la idea de que el cogobierno “no es sino el nombre que le damos a la participación de los estudiantes en el gobierno” (Wschebor 1991: 117), la integración acordada para los Consejos implica una relación que “buscaba un equilibrio de fuerzas” (Oddone y París, 1963: 162): el Decano, 5 docentes, 3 egresados y 3 estudiantes, los once últimos electos directamente en procedimientos de democracia interna (elecciones) de participación obligatoria (Art. 29 de Ley 12.549). La inclusión de los egresados se fundamentó, en las discusiones internas previas, en que actuarían como portavoces o voceros de la realidad externa a la institución, de la “opinión pública”; puede entenderse también que fue una manera de zanjar el largo debate entre profesores que reclamaban la mayoría en los organismos y estudiantes que pretendían partes iguales: los primeros terminaron siendo la minoría mayor (Oddone y París, 1963: 188).

Ya el órgano de dirección superior, el Consejo Directivo Central (CDC), es designado indirectamente y tiene un equilibrio diferente: delegados de las Facultades, en número de 10 y designados por ellas, el Rector y 9 representantes de los órdenes, tres de cada uno de ellos,

todos designados por la Asamblea General del Claustro, organismo electo en el mismo acto que los Consejos de Facultad (Arts. 8, 9, 12 y 14 de Ley 12.549). La idea general tiene rango constitucional (Art. 203 de la Constitución de la República, 1967, aunque ya estaba en la Constitución de 1952, Art. 205): Consejo Directivo designado por otros órganos (con este nombre designa la Constitución a Facultades, Escuelas e Institutos) y Consejos de esos órganos electos directamente. Esta configuración, en esos dos planos, implicó también la búsqueda de garantizar la autonomía académica de los órganos específicos con respecto a los organismos centrales.

Puede enfatizarse en algunos elementos considerados en las discusiones que llevaron a esta particular configuración. Por una parte, lo relativo a la distribución de poder entre órdenes, al mencionado “equilibrio de fuerzas”: en los Consejos no hay mayoría evidente de ninguno de ellos, considerando que el Decano es electo por todos, en un órgano de integración semejante (Asamblea del Claustro, 15 docentes, 10 estudiantes, 10 egresados; Art. 35 de Ley 12.549). La participación de los egresados se relaciona a la anterior consideración (el equilibrio) y también a la incorporación de la voz de quienes están fuera de la institución, en contacto directo con la sociedad en general, con sus problemas, necesidades, perspectivas, y pueden aportar voces diversas; de alguna manera, se constituyen o actúan como actores externos o “partes interesadas externas” (Brunner, 2011: 145).

Por otra parte, en el caso del órgano superior, el Consejo Directivo Central, existe un equilibrio entre las representaciones de sectores académicos (las Facultades) y estamentos político-sociales (los órdenes), de modo tal que disminuye la incidencia de estos últimos, en especial de los estudiantes; esto es una solución de compromiso, y un gran avance con respecto al diseño previo a esta Ley, que determinaba mayor autonomía técnica de cada Facultad frente a organismos centrales (“una verdadera federación de facultades”, según UdelaR, 1989: 15); ésta es la manera por la cual el Consejo pasa a ser “órgano regulador de la vida universitaria, recobrando el papel activo que la Ley de 1908 le había sustraído” (Oddone y París, 1963: 163).

En términos generales, los diversos institutos, servicios, órganos y comisiones que dependen de los mencionados anteriormente tienen integración con proporcionalidad semejante, como por ejemplo 3 docentes, 2 estudiantes y 2 egresados. Uno de los pocos espacios de toma de decisiones con un diferente equilibrio entre la mirada técnica o vinculada a un área del conocimiento específica y la mirada política o vinculada a un estamento (orden), configurado en la misma época del origen del modelo, 1958, es la denominada Comisión de Dedicación Total (DT, que evalúa el ingreso de los docentes que lo solicitan a un régimen de

exclusividad a la institución y consiguiente mayor remuneración), integrada por cinco miembros, tres de los cuales deben ser “investigadores en actividad (...) de distintas ramas de la ciencia” (Art. 46 de Estatuto del Personal Docente); los restantes deben ser designados a propuesta de los órdenes de estudiantes y egresados.

En años posteriores al retorno democrático de 1985, luego de la última dictadura militar y su intervención universitaria, la UdelaR se planteó un conjunto amplio y muy importante de transformaciones políticas que implicaron cambios institucionales y estructurales y nuevos diseños (UdelaR, 1989). El modelo transformador impulsado incluyó nuevos órganos de promoción de actividades, en especial el fomento a la investigación – Comisión Sectorial de Investigación Científica, CSIC-, así como, luego, la promoción de políticas específicas en materia de enseñanza –Comisión Sectorial de Enseñanza, CSE- y, más tarde, de extensión –Comisión Sectorial de Extensión y Actividades en el Medio, CSEAM (Brovetto, 1994).

En todos estos casos, el diseño institucional de los órganos implicó configuraciones de alguna manera semejantes a la del Consejo Directivo Central, es decir, combinando la representación de órdenes –docentes, estudiantes y egresados- con la de áreas del conocimiento o, en todo caso, agrupamientos de Facultades, Escuelas e Institutos; pero con ciertas diferencias conceptuales con respecto a la integración del CDC, más asimilables a la de la antigua Comisión de DT. Inicialmente las áreas fueron 5 (“agraria, de la salud, tecnológica, básica y social”), con representantes que deben ser “investigadores activos” (Art. 2 de Ordenanza de CSIC); actualmente son 3: Tecnologías y Ciencias de la Naturaleza y el Hábitat, Social y Artística, Salud. Es decir, poseen representación político-social o democrática por un lado y representación técnico-académica, por llamarle de alguna manera, utilizando principios o criterios de jerarquía propios de la academia (podría hasta decirse principios de la “República de la Ciencia”, a lo Polanyi 1962), por otro. La Ordenanza de la CSE original (Brovetto, 1994) incluía una frase de tenor semejante “Un miembro de alta calificación por cada una de las áreas...”, modificado posteriormente por “alta calificación en temas de enseñanza” (Art. 2 de Ordenanza de CSE).

Otra estructura nueva creada en el período, en 1995, denominada Consejo Ejecutivo Delegado, mantuvo el criterio de integración del CDC, designación indirecta y semejante equilibrio entre órdenes y representación de facultades o servicios (en este caso un agrupamiento de ellos), sin exigencias de credenciales académicas como en la CSIC o CSE. Lo integraban 3 representantes de órdenes y 3 de facultades, además del Rector. Años después, ya en este siglo, este “consejito”, como se le denominó en la jerga, se desdobló en

dos, Consejo Delegado Académico y Consejo Delegado de Gestión Administrativa y Presupuestal; ambos mantuvieron el mismo tipo de representación. Es decir, la tendencia constatada en otras latitudes, de “sustitución del papel de los cuerpos colegiados” hacia una “centralización del poder en la administración institucional y en la figura de sus autoridades” (Didriksson, 1994: 9) no parece verificarse en estas transformaciones en diseños organizacionales, aunque las intenciones hayan sido semejantes: “delega(r) en órganos más ágiles la resolución y tramitación de los asuntos que no implican alteración de las líneas políticas trazadas” (Brovetto, 1994: 33).

En una dirección diferente se planteó, también a fines de los años '90, la constitución de una Comisión Social Consultiva, como organismo asesor del CDC. Tendría participación de cámaras empresariales, sindicatos, movimiento cooperativo, gobiernos departamentales, representantes de partidos políticos. Tuvo cierto funcionamiento en los primeros años del siglo, ofreciendo opiniones y valoraciones acerca de cuestiones planteadas por la UdelaR, como por ejemplo un proyecto de nueva Ley Orgánica, en una sesión de mayo de 2010. De alguna manera, la gobernanza aquí no sólo tiene que ver con actores internos a la institución (o de 'medio camino', como los egresados) sino en su relación con actores externos, con interés directo o indirecto en ella: tiende al modelo de “partes interesadas” planteado por Brunner (2011: 144-145), aunque las decisiones formales continúan en los organismos colegiados clásicos.

Con este avance de transformaciones en este siglo XXI nos introducimos en un nuevo, amplio y profundo plan de reformas generales del modelo universitario, planteado en la última década. Esta reforma universitaria ha tenido varios componentes y líneas de cambio; en la próxima sección nos detenemos en particular en la estrategia que da pie luego al análisis particular de cogobierno y gobernanza de este texto.

3. La descentralización como componente principal de un profundo proceso de reforma

La UdelaR ha sido una institución fuertemente centralizada en la capital del país durante la mayor parte de su historia; así, históricamente sus servicios académicos (Facultades, Escuelas e Institutos) estuvieron situados, desde el punto de vista geográfico, en forma mayoritaria en Montevideo y pocas veces han extendido sus actividades docentes a las demás regiones del país (organizado en departamentos). Esto es especialmente válido para las actividades de enseñanza, ya que las tareas de investigación y de extensión tal vez tuvieron mayor implicación con lo que es habitualmente denominado “interior del país”. Aunque fuera creada como Universidad de la República, desde sus orígenes fue conocida como Universidad

de Montevideo (en la antigua tradición de denominar ciudadanamente a estas instituciones) e hizo honor a esta designación durante décadas.

A comienzos del siglo XX hubo algunos intentos de descentralización para una llegada más directa al interior, a través de dos vías: la investigación y la educación agropecuaria (de la mano con políticas de desarrollo tecnológico del gobierno nacional en esta área, de acuerdo a Martínez, 2012) y la ampliación de la formación secundaria a los distintos departamentos (con la creación de Liceos Departamentales a través de la Ley 3939 de 1912, colocados bajo la égida de la Universidad). Sin embargo, este segundo aspecto sufrió modificaciones poco tiempo después, cuando los Liceos quedaron fuera del ámbito universitario, al separarse a través de la Ley 9523 de 1935 la enseñanza secundaria de la UdelaR, interrumpiendo esta forma de relacionamiento a nivel nacional (Jung, 2011: 9-16). Luego de un período en el cual las instituciones de enseñanza e investigación relacionadas al área agropecuaria dependieron directamente del poder Ejecutivo, en 1925 se vincularon propiamente a la UdelaR (Ruiz, 2007). Parte de esas instituciones fueron las estaciones agronómicas creadas en los departamentos de Cerro Largo, Paysandú y Salto, constituyéndose así “en (casi) el primer antecedente de la Universidad en el Interior”, al decir de Frevenza, 2011.

Hasta la década del '50 hubo pocos cambios en el accionar de la institución universitaria fuera de los límites de la capital, más allá de la obligatoriedad de la práctica agronómica, en momentos finales de la carrera, en alguna de las estaciones experimentales. Un tipo de presencia diferente se dio a través de las Misiones Socio-Pedagógicas que se realizaron desde 1945 en el interior (Jung, 2011: 17). En 1956 se aprobó la creación de la denominada Comisión de Extensión y Acción Social, lo que refleja la intención de acercarse progresivamente al interior (Bralich, 2010: 54).

En los departamentos del litoral (Paysandú y Salto) se evidenciaron, reiteradamente, intentos por conformar una Universidad del Norte, a impulsos de la sociedad civil (sobre todo salteña). Hacia fines de los '50 la Facultad de Derecho responde a estos reclamos, comenzando a dictar algunos cursos de abogacía y notariado luego de algunas discusiones dentro de la propia Universidad (Jung, 2016). También en otras partes se dieron reclamos similares, como el proyecto presentado en 1963 por el diputado por Tacuarembó, José Pedro Lamek, que apuntaba a la creación de la Universidad del Norte en ese departamento, finalmente no materializado (Stuhldreher, 2013).

Más allá de estas actividades, es recién en torno a los '70 que se da un paso en la institucionalización de la UdelaR en el interior, al empezar a crearse las denominadas Casas Universitarias, en Paysandú (1969) y Salto (1970) para dar continuidad y organizar mejor las

actividades. Este proceso se detuvo con la intervención universitaria por parte de la dictadura militar (1973-1984), aunque se dictaron cursos de diversos servicios en Salto y Paysandú (Jung, 2011, 2013). A partir del retorno a la democracia –nacional y universitaria– se continuó con el proceso de trabajo en varios departamentos del interior: a la reapertura de las casas universitarias anteriores, se le sumó la creación de la de Tacuarembó (1987) y Rivera (1988) y, al mismo tiempo, la asimilación a un servicio universitario de la estructura existente en Salto (1987), en paralelo a la realización de encuentros o sesiones extraordinarias del órgano superior universitario (CDC) en ciudades del interior, como Tacuarembó (1985) y Salto (1989) (Jung, 2013).

Lentamente se fueron incorporando actividades, bajo la coordinación general de la Comisión Sectorial de Extensión y Actividades en el Medio –CSEAM, a partir de 1994, e insertas luego en el plan de desarrollo universitario (PLEDUR, 2000). En particular, debe mencionarse aquí el impulso a la implementación de carreras y de ofertas educativas en general (específicamente en Paysandú, Rivera y Salto), a partir de los primeros años del actual siglo. En el año 2005 se produce un par de cambios importantes: la creación de la Comisión Gestora de la Descentralización (CGD) como espacio de elaboración y definición de políticas y la aprobación de un segundo plan estratégico de la Universidad (PLEDUR II), que incorporó el proyecto “Fortalecimiento de la descentralización integral de la Universidad de la República en todo el territorio nacional” (Jung, 2013).

Todos esos procesos, que implicaron una acumulación paulatina, desembocaron en las discusiones de los años 2006 y 2007, bajo un nuevo rectorado, donde se aprobaron orientaciones estratégicas y lineamientos de trabajo hacia el interior del país, incorporando en particular la idea de regionalización. La última década en la Udelar ha mostrado una profundización de las intenciones transformadoras, a impulsos de algunos actores como el movimiento estudiantil organizado, y con el apoyo de importantes recursos del Gobierno aprobados por el Parlamento Nacional.

En documentos oficiales de aquella época se explicaba la orientación de las transformaciones incluyendo entre “tres aspectos interconectados”: (i) un conjunto de cambios orientados a revitalizar aquel ideal [de la Reforma Universitaria latinoamericana] en las condiciones sociales del siglo XXI, con especial atención a la nueva centralidad del conocimiento; (ii) la contribución universitaria a la transformación educativa vertebrada por la generalización de la enseñanza avanzada y permanente” (Udelar, 2007).

Esas orientaciones abrevaron de documentos previos, como el presentado por la Federación de Estudiantes Universitarios del Uruguay (FEUU) en el año 2006, o la

plataforma programática presentada por quien fuera luego Rector, en junio de 2006, denominada “Por una Universidad de cercanías”. Finalmente, en un par de reuniones extraordinarias del CDC realizadas a mediados de 2007 se definieron nueve líneas de trabajo a modo de ejes orientadores para la discusión, para los cuales se fueron definiendo distintas medidas concretas de implementación. Dentro de las líneas definidas, dos se relacionan de manera directa con la temática analizada en esta sección: la primera, que implicaba “multiplicar el acceso efectivo a la formación terciaria” y, principalmente, la novena, vinculada con la idea de una “Enseñanza Terciaria a escala nacional”.

En este contexto, los principales elementos aprobados en relación a la línea 9 fueron: i) la transformación de la CGD en Comisión Coordinadora del Trabajo de la Universidad en el Interior (en adelante, CCI); ii) la búsqueda de definición de Programas Regionales de Enseñanza Terciaria (PRET), con ejes temáticos prioritarios; iii) la decisión de conformar Polos de Desarrollo Universitario (PDU) o conjuntos de recursos humanos de alta dedicación; y iv) la pretensión de conformar Centros Universitarios Regionales (CENUR), agrupando sedes de distintos departamentos (UdelaR, 2010: 14). La consecuente agrupación de sedes fue la base de la política de descentralización y regionalización desarrollada de allí en más (Salvat y Gonçalvez 2015).

Respecto a los principios rectores que caracterizaron la estrategia de descentralización y regionalización de la UdelaR, resulta clave la autoconcepción de la institución, que pasa a visualizarse a sí misma como un actor impulsor del desarrollo en los territorios. En uno de los documentos “pioneros” (CCI, 2008) se postula la necesidad de que la Universidad se constituya en agente de desarrollo nacional y regional, asumiendo la responsabilidad de implementar una estrategia sustentable y equitativa, lo que incluye un espacio de articulación regional. Se considera imperativo propiciar dicho protagonismo a través de la enseñanza, investigación y extensión en las llamadas “*regiones de desarrollo educativo*”. Respecto a su posible cometido, dicho documento postula una meta clara:

“Una institución descentralizada que acompañe los procesos transformadores exige pensar en una Universidad de alcance y desarrollo nacional, que promueva la equidad social y geográfica, una Universidad más democrática, que construya soluciones de acuerdo con las realidades locales que la rodean. No pensar la Universidad como un mero tránsito para adquirir conocimientos sino como una institución educativa pautada por la obsolescencia del conocimiento, de la educación continua, de articulador con el resto de las instituciones del sistema educativo, con vinculación con los sectores productivos. De esa manera las sedes universitarias del interior en el contexto de la UR se asumen como protagonistas en la construcción del espacio educativo, como actores de desarrollo social equitativo y descentralizado.” (CCI, 2008: 12)

Como fue mencionado, tres pilares concretos de la estrategia fueron los PRETs, los CENURES y los PDUs, instrumentos que cobraron especial importancia de cara a la implementación de la política definida.

En la medida en que se concibe “la presencia universitaria en una determinada región como un factor dinamizador del tejido cultural, social y productivo” (UdelaR, 2012: 19), a través de los PRETs se trató de construir, con actores locales diversos, “una agenda regional que defina ejes temáticos prioritarios, necesidades educativas de la región y actores capaces de aportar a la satisfacción de esas necesidades” (ídem: 23). Para ello, desde 2007, cada una de las regiones definidas recorrió un camino de discusiones alimentadas por encuestas a estudiantes de enseñanza media y a productores, entrevistas a informantes calificados y reuniones con los más diversos actores. De esta manera se elaboraron documentos que relevaban demandas, visiones y necesidades y al mismo tiempo proponían algunos caminos para satisfacerlas, a ser revisados y actualizados con periodicidad. Este instrumento es una expresión concreta de la idea de construcción interinstitucional, donde puedan colaborar otras instituciones educativas públicas, además de los diversos actores locales y regionales.

El proceso implicó la creación de una institucionalidad inexistente hasta el momento en el territorio, los CENURES, entidades académica y administrativamente autónomas. En 2009 el CDC aprobó el “Documento de Orientación sobre el Trabajo de la Universidad en el Interior”, que establecía como objetivo de mediano plazo tener CENURES que abarcaran todo el país. Para el primer quinquenio se planeó empezar por el Litoral Norte, el Noreste y el Este, dejando el Centro Sur y el Sur Oeste para el quinquenio siguiente (UdelaR, 2012); en la práctica no se ha avanzado en este segundo paso planificado.²

Este instrumento resulta especialmente interesante, ya que materializa un cambio conceptual propio de este período respecto al desarrollo universitario en el interior: hasta ese momento de la historia de la UdelaR se había intentado descentralizar funciones de los servicios montevideanos (carreras, cursos, actividades de extensión o proyectos de investigación). La función de las sedes en el territorio se reducía a la articulación entre acciones que dependían de diferentes servicios radicados en la capital. Con la nueva estrategia, el objetivo pasó a ser generar verdaderos centros universitarios regionales, con autonomía académica y administrativa creciente y con capacidad de proyectarse a mediano y

² En la actualidad los CENURES existentes son los del Litoral Noroeste (conformado por los departamentos de Artigas, Salto, Paysandú y Río Negro) y del Este (que comprende los departamentos de Maldonado, Rocha, Treinta y Tres y Lavalleja). Por su parte, la región Noreste (departamentos de Rivera, Tacuarembó y Cerro Largo) se encuentra en proceso de conformación de su correspondiente CENUR. En los demás departamentos del país no se ha avanzado.

largo plazo. Se buscaba que las disciplinas y áreas de investigación y/o enseñanza efectivamente radicadas en el interior ofrecieran espacios de trabajo interdisciplinario, sin referencia académica exclusiva a ningún servicio.

Por último, los PDUs se definieron, también en 2008, como:

“(i) un conjunto de ejes temáticos estrechamente interconectados en una misma región; (ii) grupos docentes de alta dedicación cuya colaboración constituirá un punto de apoyo imprescindible para desarrollar enseñanza de grado y postgrado, investigación y extensión; (iii) bases para la creación de nuevas instituciones y programas de enseñanza terciaria en las regiones respectivas” (UdelaR, 2012: 25).

Este instrumento tiene por objetivo consolidar grupos docentes de alta dedicación, nivel académico y capacidades propias, dependientes administrativamente de los CENURES, quienes en articulación con docentes de los servicios centrales de la capital del país, en general con baja dedicación horaria y/o “viajeros”, deberán destinar sus energías a la construcción de los propios Centros. Para llevar adelante este instrumento se implementarían llamados o convocatorias a propuestas preparadas por docentes universitarios de los distintos servicios existentes.

Este conjunto de definiciones se produce con una UdelaR que creció vertiginosamente a lo largo de este siglo, habiendo llegado ya, según el VII Censo Universitario realizado en 2011 a unos 109.000 estudiantes, superando en 2012 la cifra de 6.000 egresados de grado al año (UdelaR, 2014: 16). En el año 2010, de los casi 19.500 estudiantes ingresantes a la institución, solamente un 7% correspondía a aquellos que lo hacían en carreras dictadas fuera de Montevideo (Marques, 2015: 62), algo que comenzaría a cambiar progresivamente: en el año 2016 el 16% de los ingresantes lo hizo en el interior, casi 4.000, mientras que poco menos de 21.000 lo hizo en Montevideo (UdelaR, 2016: 110).

En el contexto de transformaciones conceptuales antes mencionado, la Universidad incluyó importantes recursos para la descentralización y regionalización en su solicitud presupuestal al Gobierno Nacional del año 2010: una parte muy importante de esos recursos fueron concedidos, a diferencia de lo ocurrido con otros componentes de la solicitud. Esta concesión de recursos dirigida u orientada, estuvo en consonancia o enmarcada en una política nacional de promoción de la educación superior en distintos lugares del interior del país, evidenciada también en la creación de la denominada Universidad Tecnológica (UTEC) a través de la Ley 19.043 de 2012, con sedes regionales previstas en diversos departamentos.

La conjugación de estas políticas universitarias con las políticas nacionales, expresadas en los nuevos recursos, hizo que algunos autores plantearan que daba comienzo a

una nueva fase en el desarrollo de acciones hacia el interior, con un punto de inflexión basado en los recursos disponibles para llevar a cabo los objetivos planteados (Carreño, 2015). De hecho, en varias de las regiones del país fue posible avanzar sustancialmente en la constitución de CENURES, la instalación de PDUs, la provisión de cargos docentes, la oferta de carreras, el desarrollo de infraestructura edilicia, los equipamientos docentes y de investigación, a partir de esos recursos. Asimismo, se pudo avanzar en el desarrollo y la consolidación de los nuevos diseños institucionales de gobierno.

4. Configuraciones de cogobierno particulares adoptadas en las sedes regionales

La pretendida autonomía académica y administrativa creciente de los CENURES, ya mencionada, se relaciona directamente con la posibilidad de generar relativa independencia con respecto a los órganos centrales de la universidad, así como con los servicios universitarios centralizados en la capital nacional (Facultades, Escuelas e Institutos) en materia de decisiones. El camino trazado implicó constituir órganos de gobierno propios, con integración cogobernada como es tradicional en UdelaR, con elecciones directas, pero además con ciertas características originales e innovadoras.

En 2011 se estableció una estructura específica para los CENURES a crear, según la cual sus Consejos se integrarían con el Director, 3 docentes, 2 estudiantes y 2 egresados (en proporción semejante a diversos órganos ya existentes en la capital) y, además, con representantes de cada una de las sedes que confluirían en un Centro y de cada una de las áreas del conocimiento que se desarrollen en la región (Art. 6 de la Ordenanza de los Centros Universitarios Regionales). Como cuestión distintiva, asistiría un delegado por la Mesa Social Consultiva Regional. Esta Mesa se crearía en cada uno de los CENURES, además de otros órganos, a partir de una invitación “a diferentes actores sociales para que designen sus delegados para integrar la misma. Su composición deberá garantizar la más amplia representación de la región” (Art. 15 de la Ordenanza). Según el artículo 16, entre las atribuciones principales de la referida Mesa se encuentra “asesorar... en todo lo concerniente a las relaciones del Centro con la sociedad, en la zona de referencia, asegurando un ámbito de participación amplia”.

En lo que respecta a las implicancias intramuros del nuevo formato institucional desarrollado, podría afirmarse que a nivel de las instancias de cogobierno se dieron procesos innovadores ya desde los inicios de la política de descentralización, reconociendo antecedentes diversos en los diferentes territorios. En términos de lo que por su formato institucional podría llamarse “proto-cogobierno”, cabe mencionar las experiencias de las

Comisiones de Apoyo y de los Consejos Asesores de las Casas de la Universidad, con anterioridad a la constitución de los Centros Universitarios, así como en sedes donde aún existen tales Casas. En dicho marco jugarían con fuerza los entramados de articulación interinstitucional territorial con sus particularidades en términos de gobernanza, influyendo las reglas y prácticas, fijando límites y procurando incentivos en el desarrollo de la respectiva sede, así como dando funcionalidad y direccionamiento a las relaciones de poder entre los actores que se vinculan con la institucionalidad académica. Aun cuando en forma posterior se constituyera en términos formales en diseños de cogobierno con la participación de los tres órdenes clásicos, no debieran minimizarse los efectos de *path dependence* generados por esas etapas tempranas de una institucionalidad incipiente: la capacidad de gestionar los vínculos hacia afuera con determinados actores marcaría las prioridades y orientaciones de las sedes, lo que a su vez repercutiría en su desarrollo posterior.

En lo tocante al nuevo diseño institucional y a la vinculación extramuros de la UdelaR, en la estrategia de los CENURES, resultaba crucial la articulación con un espectro muy diverso de actores e instituciones por fuera de la Universidad, incluyendo en forma especial la estructura de investigación técnica con presencia en el territorio. Teniendo en cuenta los lineamientos programáticos vigentes, se partía del imperativo de desarrollar vínculos con las comunidades locales desde una perspectiva de “Universidad para el desarrollo” (Arocena et al, 2018).

En ese sentido, pueden mencionarse casos diversos de la interacción de diferentes sedes de UdelaR: por ejemplo, en la región Noreste la vinculación de la sede de Tacuarembó con el Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias (INIA) condujo a la creación de un campus de investigación, aprendizaje e innovación conjunto. Esto materializó la voluntad de desarrollar un espacio institucional diferente en el territorio, al que expresamente se invitó a participar a otros actores e instituciones, lo que a su vez llevó al Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca a radicarse también en el mencionado campus. El caso de la interacción UdelaR-INIA fue luego replicado en un formato similar de campus en el departamento de Treinta y Tres (perteneciente al Centro Universitario Regional del Este, CURE), donde se incorporó el Instituto Plan Agropecuario (IPA).

Por otra parte, en el departamento de Rivera (también de la región Noreste) se viene construyendo un campus, denominado Polo Educativo Superior, en conjunto con otras instituciones de la educación pública (Centro Regional de Profesores –CERP– del Consejo de Formación en Educación –CFE, Polo de Educación Tecnológica del Consejo de Educación Técnico Profesional –CETP/UTU, Universidad Tecnológica –UTECH). Independientemente de

la (relevante) cuestión edilicia, estas iniciativas refuerzan las posibilidades de trabajo conjunto en clave académica, de investigación. Otras experiencias ejemplifican la decisión de UdelaR de trabajar en clave de diálogo con diferentes interlocutores entre los cuales hay que reforzar el involucramiento con el sector privado y la sociedad civil.

Por otra parte, puede decirse que, con diversidad de matices y con situaciones diferenciadas, los nuevos diseños institucionales y formatos de vinculaciones extramuros le permitieron a la Universidad incorporarse con otra fuerza a los esquemas de articulación y gobernanza territorial ya existentes o que se gestaron durante esta etapa. Como ejemplos podrían mencionarse la participación en las Agencias de Desarrollo o Mesas de Desarrollo Local a nivel de los distintos departamentos. Puede también argumentarse que esta articulación en el entramado de gobernanza interinstitucional territorial repercutió en algunos casos en la creación de nuevas ofertas de enseñanza; asimismo, influyó sobre la definición de agendas de investigación de algunos de los colectivos radicados.

A modo de cierre

Mientras que en los años '90 la tendencia de cambio en el diseño institucional del gobierno de nuevas estructuras de UdelaR fue la integración de las perspectivas disciplinares o de áreas del conocimiento con las miradas socio-políticas de los órdenes (los casos de las Comisiones Sectoriales), en el último período existieron nuevos diseños que plantearon distintas formas de gobernanza, al menos en el contexto de la política de descentralización desarrollada: organismos que intentan combinar la clásica representación de los tres órdenes con innovadores vínculos con las realidades externas a la institución, con actores diversos de acuerdo al contexto de cada una de las sedes.

Aunque con un antecedente previo al proceso de reforma desencadenado en la primera década de este siglo (la Comisión Social Consultiva) y también con carácter asesor, en este caso en materia de relaciones con la sociedad, la Mesa Social Consultiva Regional de cada CENUR parece ser una respuesta (parcial, tímida, tal vez) de la estrategia de descentralización como impulso hacia una “nueva cercanía” (en alusión a la mencionada plataforma programática rectoral de 2006) con los distintos territorios del país. Los desafíos en términos de construcción de la necesaria gobernanza de esa nueva plataforma territorial tienen a su vez un correlato en los desafíos del nuevo diseño institucional del cogobierno de las nuevas regiones universitarias, materializados en torno a la figura de los CENURES, sus Consejos y sus órganos de asesoramiento.

Referencias bibliográficas

- Abad Aragón, Luis (2010). *Gobernanza y desarrollo territorial. Una perspectiva geográfica*. Documentos de Trabajo GEDEUR. N° 10, Madrid.
- Ares Pons, Jorge (1995). *Universidad: ¿Anarquía organizada?* Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación, UdelaR, Montevideo. 145 pp.
- Arocena, Rodrigo; Göransson, Bo y Sutz, Judith (2018). *Developmental Universities in Inclusive Innovation Systems. Alternatives for Knowledge Democratization in the Global South*. Palgrave Macmillan, Nueva York. 281pp.
- Atairo, Daniela (2014). *El revés de la trama: cambios en el gobierno de la Universidad Nacional de La Plata durante 1986-2014*. Tesis del Doctorado en Ciencias Sociales de FLACSO Argentina.
- Atairo, Daniela y Camou, Antonio (2014). “La democracia en el gobierno universitario. Cambios estatutarios en universidades nacionales argentinas (1989-2013)”, en: *Revista Latinoamericana de Políticas y Administración de la Educación*, Año N°1, septiembre, pp. 75-92.
- Bralich, Jorge (2010). “Una mirada histórica a la extensión universitaria”. En: Servicio Central de Extensión Universitaria. *Extensión en Obra. Experiencias, reflexiones, metodologías y abordajes en extensión universitaria*. Montevideo, UdelaR, pp. 53-61.
- Brovetto, Jorge (1994). *Formar para lo desconocido. Apuntes para la teoría y práctica de un modelo universitario en construcción*. Serie Documentos de Trabajo, No 5. Universidad de la República, Montevideo, 104 pp.
- Brunner, José Joaquín (2011). “Gobernanza universitaria: tipología, dinámicas y tendencias.” *Revista de Educación*, 355, pp. 137-159.
- Cabrera, Carolina; Criado, Luján y Gulla, Mariana (2015). “Reflexiones sobre la carrera docente y la organización de los servicios docentes en la Universidad de la República”. Trabajo del seminario "Profesión Académica" de la Profa. Dra. Ana García de Fanelli. Maestría en Enseñanza Universitaria, Universidad de la República.
- Carmona, Rodrigo (2006). *Nuevas formas de gobierno y gestión pública en el escenario local: elementos y perspectivas para el estímulo de procesos concertados de desarrollo*. Universidad Nacional General Sarmiento.
- Carreño, Graciela (2015): “La política de desarrollo universitario en el interior del país: principales desafíos”. En Carreño, Graciela (ed.). *Logros de la UdelaR en el Interior del país (2005-2015)*. Montevideo: CCI, UdelaR, pp.11-20.
- CCI, Comisión Coordinadora del Interior (2008): *Programas Regionales de Enseñanza Terciaria, 2008-2010*. Serie Documentos de Trabajo CCI N° 1. Montevideo, UdelaR.
- Farinós Dasi, Joaquín (2008). “Gobernanza territorial para el desarrollo sostenible: estado de la cuestión y agenda”. *Boletín de la A.G.E.* N° 46, pp. 11-32.

- Frevenza, Nicolás (2011): *Sobre el desarrollo de la UDELAR en el interior*. Monografía del curso Universidad, Ciencia y Tecnología, Facultad de Ciencias, UdelaR.
- Jung, María Eugenia (2011). *Antecedentes históricos de la Universidad en el interior del país 1906-1973*. Universidad de la Republica, Montevideo.
- Jung, María Eugenia (2013). *Antecedentes históricos de la Universidad en el Interior 1973-2007*. UCUR, Universidad de la República, Montevideo.
- Jung, María Eugenia (2016). “Una universidad para Salto: de demanda localista a la agenda de los grupos de derecha radical (1968-1970). *A Contracorriente*, v.13, n.2, pp. 172 – 211.
- Kooiman, Jan (2003). *Governing as Governance*. Londres: Sage.
- Markarian, Vania; Jung, María Eugenia y Wschebor, Isabel (2008). *1958. El cogobierno autonómico*. Serie Aniversarios 2008. Universidad de la República, Montevideo.
- Marques, Agustina (2015). “Situación actual y evolución de los ingresos a la Universidad de la República en el Interior del país del 2000 al 2014”. En Carreño, Graciela (ed.). *Logros de la UdelaR en el Interior del país (2005-2015)*. Montevideo: CCI, UdelaR. Pp.61-66.
- Martínez, María Laura (2012). “El proyecto Eduardo Acevedo. La política científica y tecnológica en el primer batllismo”. En *Políticas científicas, tecnológicas y de innovación en el Uruguay contemporáneo (1911-2011)*, Fondo Bicentenario “José Pedro Barrán”. Montevideo, ANII.
- Mayntz, Renate (2000). “Nuevos desafíos de la teoría de Governance”. *Instituciones y Desarrollo*, 7, noviembre. Barcelona, pp. 35-51.
- Oddone, Juan y París, Blanca (2009[1963]). *Historia de la Universidad de la República. I. La Universidad vieja 1839-1885*. Universidad de la República, Montevideo.
- Oddone, Juan y París, Blanca (2010[1971]). *Historia de la Universidad de la República. II. La Universidad del militarismo a la crisis. 1885-1958*. Universidad de la República, Montevideo. 545pp.
- PLEDUR (2000). *Plan Estratégico de Desarrollo Universitario*. UdelaR, Montevideo. 173 pp.
- Polanyi, Michael (1962). “The Republic of Science: Its Political and Economic Theory.” *Minerva*, 1, pp. 54-74.
- Ruiz, Esther (coord.) (2007). *Una poderosa máquina opuesta a la ignorancia. 100 Años de Facultad de Agronomía*. Montevideo: Editorial Hemisferio Sur.
- Salvat, Richard y Gonçalves, William (2015). “La regionalización de la Universidad de la República (2007-2015)”. En Carreño, Graciela (ed.). *Logros de la UdelaR en el Interior del país (2005-2015)*. Montevideo: CCI, UdelaR. Pp.21-32.
- Stuhldreher, Amalia (2013). *Presencia universitaria en el Interior: 25 años de la creación de la Casa de la Universidad de Tacuarembó*. Montevideo: CCI, UdelaR.
- UdelaR (1989). *Breve historia de la Universidad de la República*. UdelaR, Montevideo. 55pp.

UdelaR (2007). *Hacia la reforma universitaria N° 1. Resoluciones del Consejo Directivo Central*. Montevideo: UdelaR.

UdelaR (2010). *Hacia la reforma universitaria N° 7. La Universidad en el Interior*. Montevideo: UdelaR.

UdelaR (2012). *Hacia la reforma universitaria N° 14. La política de regionalización y descentralización de la UdelaR 2007 a 2011*. Montevideo: UdelaR.

UdelaR (2014). *Hacia la reforma universitaria N° 18. Siete años después: Informe sobre la marcha de la reforma*. Montevideo: UdelaR.

UdelaR (2016). *Estadísticas Básicas de la Universidad de la República*. Dirección General de Planeamiento, UdelaR, Montevideo. 277 pp.

Wschebor, Mario (1991). "Notas acerca de la reforma institucional". En Landinelli, Jorge, *Universidad: los desafíos de la modernización*. Instituto de Ciencia Política, Facultad de Ciencias Sociales, UdelaR, Montevideo. Pp.111-118.