

---

*Pensar la Regional*

**Pensar la Regional**  
**Dr. Alejandro Noboa**

© 2008, Regional Norte  
Universidad de la República  
Riviera 1350 CP 50000  
Salto, Uruguay  
[www.unorte.edu.uy](http://www.unorte.edu.uy)

*Dr. Alejandro Noboa*

---



**Para el lector**

Esta publicación muestra un largo proceso de reflexión acerca de la Regional Norte, el esfuerzo a veces individual y a veces colectivo de universitarios comprometidos con el desarrollo de la Universidad en el interior, más particularmente en la región.

Hoy seguramente con muchas de estas cuestiones superadas, pero también algunas otras aún por resolver, creímos pertinente incluir estos documentos porque nos muestran la necesidad imprescindible de todo proceso humano de ser reflexionado en su transcurso.

La impostergable aprobación de una nueva ordenanza para la sede que nos dotará de mayor autonomía obliga a pensar la Regional en este nuevo contexto, pero esta reflexión no debe ser un producto aislado, sino que tiene que estar arraigado en las mejores tradiciones de esta institución. Tradiciones que pasan por la fuerte conexión que la Regional siempre tuvo con la sociedad y sus actores principales, quienes actuaron en todo momento como promotores de la actividad universitaria en la región, conocedores de la importancia de la misma para nuestros jóvenes y para el desarrollo de la región.

Deseamos estimado lector que usted disfrute de esta publicación y asimismo le anime a participar de la reflexión institucional que permita dar un nuevo paso firme a la Universidad en la región.

Salto, julio de 2008

TABLA DE CONTENIDOS

	Págs.
La descentralización universitaria en Regional Norte: pertinencia de una organización autopoietica	5
Documento aporte para la discusión de la nueva estructura de Regional Norte	19
El papel de la comunicación en la historia de Regional Norte	53
Propuesta de organización académica para regional norte	91
La Universidad en Salto o el largo camino a casa	111

LA DESCENTRALIZACIÓN UNIVERSITARIA EN  
REGIONAL NORTE:  
pertinencia de la concepción de una organización  
autopoiética<sup>1</sup>

Antecedentes

Históricamente el origen de la institución de educación superior, como la totalidad de la institucionalidad en el Uruguay, estuvo ligada a la existencia del puerto capitalino. El desarrollo posterior del país, el surgimiento de fuertes expresiones culturales en el interior, fundamentalmente Salto y Paysandú, dieron lugar a inquietudes y acciones tendientes a la descentralización de actividades de educación superior.

Las tradiciones socioculturales enriquecieron la región litoral uruguaya, dando origen a obras testimoniales arquitectónicas y bibliográficas, como así mismo historias orales que se conservan hasta la actualidad, destacándola con una entidad socio geográfica, diferente y particular en su esencia del resto del país.

Ya desde antes de la aprobación legislativa de la actual Ley Orgánica de la Universidad, tanto las sociedades residentes en Salto como en Paysandú, pugnaban por la concreción, y en algunos casos realizaban actividades de enseñanza, investigación y/o extensión coordinadas más o menos oficialmente por la Universidad de Montevideo.

---

<sup>1</sup> Documento presentado a la Comisión Directiva de Regional Norte en setiembre de 1994.

Las mismas emergieron nuevamente con la vigencia del Estatuto universitario, en algunos casos producto de una actitud visionaria de rectores y/o decanos, y en otros empujados por una voluntad creativa y suprema de grupos sociales regionales.

Desde el hábito universitario, no fue poco traumática la discusión, y en su caso la definición de la política a desarrollar fuera de Montevideo, aún así en la mayoría de los casos se redujo a apoyos precarios, y o advertencias sobre el nivel académico de los mismos.

Los programas que efectivamente lograron instrumentarse, se asociaban a actividades de carácter investigativo, (las cuales eran monitoreadas desde Montevideo), o de extensión, tomando la forma de cursos cortos dirigidos a la formación de sectores sociales regionales definidos, sean estos maestros o profesores, etc.. Otro ejemplo fue la realización de actividades de enseñanza en la modalidad de pasantías de corta duración formando parte de cursos de grado con sede en Montevideo.

Es a partir de la refundación universitaria de 1985, bajo el rectorado del Cr. Samuel Lischentjein, cuando retoma fuerza la idea descentralizadora.

La convicción de que no puede existir desarrollo social <sup>2</sup>

---

<sup>1</sup>En el sentido definido por MATURANA, Humberto y VARELA, Francisco. El árbol del conocimiento. 1984, Chile. "autoproducción, producción propia, actividad propia"  
También IZUZQUIZA, Ignacio. La sociedad sin hombres. Niklas Luhman o la teoría como escándalo. Ed. Antophos. 1990. España. pág.111. la autopoiesis es la operación de autorreproducción de un sistema mediante la que el sistema crea no sólo su propia estructura y los elementos que lo componen

sin cerebro que lo impulse, dio lugar a no pocas instancias de discusión, y elaboración sobre este proceso de descentralización regionalización de la Universidad de la República.

En ese marco ideológico-político es que se fueron desarrollando, diferentes eventos, que de alguna manera fueron pautando la política y la acción descentralizadora de la Universidad nacional.

En este sentido se realizó de 1985, el denominado, ENCUENTRO CON EL INTERIOR, en la ciudad de Tacuarembó, donde se germinaron lineamientos generales unánimes, como la imperiosa necesidad de abrir la Universidad agresivamente a todo el país.

Se revitaliza el papel de las Casas Universitarias, en las capitales departamentales, y se apuesta con energía a la consolidación del polo universitario regional ubicado en la ciudad de Salto, y en algunas divisiones en la ciudad de Paysandú.

La máxima que atribuye a la función universitaria en la región, lo configuró la reunión en salto del Consejo Directivo Central, (21 y 22 de octubre de 1989), nuevamente y por autonomasia se repiten los planteamientos de Tacuarembó, impulsar la descentralización con criterios innovadores, y de alcance nacional.

En este sentido, y desde las instituciones del cogobierno, (Comisión Universitaria de Descentralización), se elabora en octubre de 1989, un informe pormenorizado de las actividades que se realizan en la Regional Norte y se declaran, nuevamente, líneas programáticas de política universitaria de descentralización a desarrollar.

Estos son de alguna manera, y acompañados de innumerables elaboraciones personales y colectivas, locales y capitalinas, los grandes items<sup>3</sup> del proceso de descentralización universitaria, en lo que circunscribe a la región litoral oeste, y en lo que tiene de discursivo.

### **I. la problemática universitaria actual**

En los hechos la Universidad de la República, cargada de problemas de diversa índole, a saber:<sup>4</sup>

- Crecimiento desbordante de la matrícula, asociado al mantenimiento de las estructuras académicas tradicionales:
- Descenso del nivel académico, y bajas tasas de rendimiento:
- Segmentación de servicios y diversidad de modalidades organizativas y pedagógicas:
- La excesiva complejización administrativa, el crecimiento de la burocratización, y los problemas en la toma de decisiones:
- Como así mismo los problemas de financiamiento, agravados por los anteriores: dan un marco de lentitud y escasa flexibilidad a las posibilidades de transformación universitaria sea en el rubro que sea.

---

<sup>2</sup> Seguramente se omiten expresiones documentales de importancia en este desarrollo, pero su inclusión excederá los propósitos de este documento.

<sup>3</sup> LANDINELLI, Jorge El sistema universitario uruguayo: su solución actual.

**II: Los logros de la política de descentralización  
universitaria en la Regional Norte – Sede Salto**

Si lo comparamos con el universo discursivo, poco es lo que se ha podido lograr en el camino de la descentralización universitaria, aunque es loable rescatar diversas realizaciones en este ámbito, fruto quizás de muchos impulsos personales y algunas decisiones institucionales.

La consolidación de la formación de grado en derecho y notariado, la institucionalización del Laboratorio de Inmunología, la transformación pedagógica del plan de estudios de Agronomía, el progresivo avance de los cursos de Arquitectura, y la emergente presencia de programas de investigación social regionales, a través de la Unidad de Estudios Regionales, a afirmación de los cursos en el Rea de la salud, como asimismo el inicio de investigaciones en es área, son algunos de los objetivos alcanzados por las políticas descentralizadoras.

Programas descentralizadores que, como ya se afirmó no tuvieron un marco coherente de sincronización, aunque una lectura d los mismos, permite observar algunos aspectos comunes y sobresalientes.

1. En primer lugar la efervescente corriente investigadora en el cuerpo académico de la Regional Norte, desarrollándose programas inéditos en las ciencias sociales, jurídicas, agronómicas, biológicas, arquitectónicas y de la salud, asociadas a un relacionamiento muy firme con el contexto socioeconómico regional, en que se inscribe el servicio universitario.

2. Se ha logrado la construcción y estrechamiento de relaciones con el exterior, tanto en lo que tiene que ver con las comunicaciones electro-académicas, como en lo referente a pasantías e investigadores extranjeros aquí, como también docentes locales en el extranjero.

Asimismo, la realización de estudios de especialización en diversas áreas en universidades del exterior de docentes locales, la organización conjuntamente con UNER, de las II Jornadas de Investigadores Jóvenes y/o en Formación de ka Universidades y productivo en lo que se refiere a posibilidades presentes y futuras del polo universitario regional.

3. La realización en el servicio de modalidades pedagógicas innovadoras de alto contacto con el medio, acompañadas de una forma de comunicación pedagógica (docente-educando) estrecha y cuasipersonalizada<sup>4</sup>, ej. el Consultorio Jurídico, entre otras.

4. La integración oficial, punto que más adelante se tratará, de la Regional Norte en las Comisiones Centrales, concretamente Comisión Sectorial de Enseñanza, Comisión Sectorial de Investigaciones Científicas, Servicio universitario de cooperación, entre otros.

---

<sup>4</sup> No debemos dejar de reconocer que la misma se bien tiene en su marco afectivo estas característica , en muchos casos está

**III. Fortalezas y debilidades de la institucionalidad  
universitaria en  
Regional Norte – Sede Salto**

Como ya se ha expresado, desde la Universidad de Montevideo, es mucho más rico y abundante el marco discursivo de la política descentralizadoras que las prácticas en ese sentido, e en la de los casos su avance depende de voluntades personalísimas, o de incipientes equipos, que de una firme vocación institucional.

Claro está de estas circunstancias no escapa, la propia institucionalidad de la Regional Norte, en su concepción ampliada, (Salto – Paysandú).

Fortalezas

- Procurando no caer en lugares comunes, sin ninguna duda los aspectos más firmes de RN, tiene que ver paradójicamente, con gran capacidad de flexibilización de organización, programas y adopción de nuevas modalidades.
- Otro de los puntos más fundados, tiene que ver con la estrecha vinculación con el medio regional, “la Universidad aún está ahí”.
- La voluntad de profundización y crecimiento formativo en su cuerpo docente, con clara conciencia de sus limitaciones, es otro punto a favor de RN.
- La integración, aún salvaguardada (a pesar de los servicios centrales), de las diferentes disciplinas que funcionan en la RN, no deja de ser una ventaja que

perfilará con trazo firme el futuro desarrollo universitario de la región.

- La referencia inmediata que resulta para los organismos de enseñanza primaria , media y terciaria no universitaria, especialmente el Instituto de Formación Docente y la Universidad del Trabajo del Uruguay.
- Aunque débil, la existencia de un organismo interdepartamental, como la Comisión Intersede, que nuclea la Administración Regional Norte con la Casa Universitaria de Paysandú configura un instrumento potencialmente eficaz en la construcción de un núcleo universitario regional.
- La ubicación geográfica de la RN, punto estratégico de la inminente integración regional, en Mercosur, y más concretamente en lo que tiene que ver con el emprendimiento Asociación de Universidades Grupo Montevideo (U. de Buenos Aires, U. de la Plata, U. Nac. de Entre Ríos, U. Nac. del Litoral, U. Nac. de Asunción, U. Federal de Río Grande , U. Federal de Santa María, U. Nac. de Rosario y U. de la República)

#### Debilidades

- quizás la debilidad más importante que se percibe en RN haya sido, la ausencia de una política universitaria común de la propia RN, que ha provocado, el desarrollo desigual de los servicios y programas. La existencia de carreras de grado completas, y de cursos irregulares en otros casos, sin duda ha sesgado la elección de los estudiantes que hoy forman el corpus universitario de

RN, en lo que tiene que ver con los aspectos educativos.

La falta de una política institucional que promueva con energía los puntos favorables, desarrollados anteriormente, es una deuda que aún mantiene el cuerpo universitario de RN, que decididamente ha frustrado crecimientos mayores.

- Otra de las debilidades más preocupantes de RN lo configura su organización burocrática, que en la escala actual sobredimensiona aún mas el problema. Precisamente, si asumimos que RN se ubica en una etapa de desarrollo sin embrionario, la existencia de problemas burocráticos es de gravísimas consecuencias.
- También alcanzan al Regional, los problemas generales de la Universidad y del momento sociopolítico en que se vive: escasez de medios de financiamiento esenciales para llevar adelante los programas de fortalecimiento, y la escasa participación de los miembros de los órdenes universitarios, que se limitan a observar indiferentemente el curso de los acontecimientos.
- Además no deja de ser una debilidad la aún escasa formación, en general de los cuadros docentes de RN, la necesaria e imprescindible vivencia y experiencia académica, es hoy un factor ausente o semi-ausente en RN.
- La excesiva dependencia funcional de los servicios centrales, en lo que tiene que ver con las estandarización de las modalidades educativas, y otro tipo de iniciativas de política universitaria, (creación a áreas temáticas etc.),

forma parte también del cuerpo de debilidades, con que cuenta RN.

- La permanencia de vestigios localistas en los cuadros dirigentes de una y otra repartición universitaria, (Administración RN y Casa Universitaria de Pdú.), perjudica la consolidación del núcleo universitario en la zona.
- La permanencia de vestigios localistas en los cuadros burocráticos de Montevideo, menoscabando la tarea descentralizadora, inmovilizando las acciones desarrollistas y obstaculizando la gestión.
- La inestabilidad de la base física de RN, en tanto no posee local propio.

Constatado este panel de fortalezas y debilidades, es obvio afirmar que el futuro desarrollo del polo universitario regional, debería afirmarse en aquellas intentando inhibir las últimas.

**IV. Los pasos a dar para la consolidación de los servicios  
universitarios en la Regional Norte**

Cualquier ente en proceso de desarrollo con pretensiones de éxito, necesariamente debe contar con cuatro notas constitutivas<sup>5</sup>:

1. Una creciente capacidad de capacitación de recursos en términos económicos,

técnicos y humanos.

2. Un creciente proceso de autonomía decisional, que posibilite la elección de estilos

3. de desarrollo y la aplicación de los instrumentos correspondientes .

4. Una presentación progresiva de inclusión social, (bajo su influencia) ya se defina

en términos socioeconómicos y/o geográficos.

5. La constitución de un sentimiento social autoperceptivo de pertenencia regional, de

la institución. Elemento indispensable para salvar la diferencia de ser un objeto manipulable a ser sujeto-institución con personalidad propia.

---

<sup>5</sup> Por más información ver BOISIER, Sergio. “El difícil arte de hacer región”. Centro de Estudios Regionales Andinos “Bartolomé de las Casas”. 1992. Perú.

**Como operan estas notas, en el actual estado de cosas de  
Regional Norte**

Sin duda que son procesos complejos, que requieren coincidencias de diagnósticos y evaluaciones, como así también acuerdos de voluntades en las definiciones.

1. Construir a partir de las diferentes elaboraciones ya realizadas y de los nuevos

aportes que se incluyen, un proyecto educativo universitario para RN, que adecúe las necesidades de la región, el nivel alcanzado por los docentes con posibilidades de dedicación en la regional, y la situación actual de la enseñanza en la Universidad de la República, (teniendo presente además, lo que se afirma en los capítulos anteriores). Es imprescindible promover para esta tarea, la creación de una Unidad de Planificación en el marco de RN, que se relacione directamente con los organismos de cogobierno central de Universidad.

Dicho proyecto universitario podrá contar a título enumerativo, y en principio sin ánimo taxativo, con las siguientes nota:

- a) desarrollo de programas educativos, de extensión e investigación propios de RN;
- b) capacidad de organización de concursos docentes;
- c) potestad de realización de convenios con instituciones u organismos nacionales, regionales y/o extranjeros;
- d) potestades para la contratación de expertos en temáticas de interés institucional;

- e) desarrollo de programas de cooperación para la formación y especialización docente, en el país y en el extranjero, tendientes a su profesionalización, contratación de docentes extranjeros, pasantías de docentes locales en el extranjero;
  - f) desarrollo de programas de bienestar estudiantil;
  - g) potestades de autoorganización, dentro del marco de la Ley Orgánica, integrando en ente a nivel regional, principalmente en lo que tiene que ver con la Sede Paysandú;
  - h) habilitar mecanismos de reconocimiento institucional a actividades docentes interservicios, de cooperación e integración;
  - i) posibilidad de adecuar modalidades deductivas a la realidad regional, permitiendo una mejor inserción del educando en el medio de futuro ejercicio profesional.
2. La definición de la voluntad política expresa, y de acciones concretas, de los órganos centrales de la Universidad de la República (CDC y rectorado)<sup>6</sup>, con objetivo de promover el crecimiento, del polo universitario regional del litoral siendo prerequisite la definición de un proyecto por el propio RN. Con todas

---

<sup>6</sup> Debemos hacer la salvedad que la voluntad expresa del Rector ya está, ver BROVETTO, Jorge. "Formar para lo desconocido", pag.27. Serie Documentos de Trabajo N°5. Universidad de la República.

las consecuencias que ello conlleva, políticas académicas, presupuestales, etc.

3. Habilitar una instancia decisoria de la RN. En el Consejo Directivo Central, permitiendo una mejor inserción de la repartición en los asuntos universitarios, así como posibilidades reales de decisión de su propio destino.
4. Integrar oficialmente, como miembro activo, a RN, en las Comisiones Sectoriales de la Universidad, (Enseñanza, Investigaciones, Enseñanza, etc). Con el objetivo principal de acompasar los niveles académicos de lo diferentes servicios.
5. Asumir como condición de factibilidad, los límites de jurisdicción de RN, en los actuales departamentos de Artigas, Salto, Paysandú y Río Negro. El proceso de racionamientos, desde su instalación hasta la actualidad, así lo ha demostrado.

Salto, 5 de setiembre de 1994.-

**Documento aporte para la discusión de la nueva estructura de Regional Norte**

**PERFIL UNIVERSITARIO**

Edición Especial. Publicación realizada por estudiantes de Derecho<sup>5</sup>

Perfil universitario, en pro de auspiciar un profundo debate acerca del futuro de la Regional Norte, decide auspiciar la publicación de este documento, sin comprometer con esto la opinión propia, estando la misma a entera responsabilidad de los firmantes.

Aportes para la discusión del proceso de reestructura de la regional norte – universidad de la república

Advertencia a los lectores

Las siguientes son una serie de reflexiones de un grupo de universitarios preocupados por la realidad de nuestra Universidad Mayor, y mas precisamente lo referente a las actividades que se desarrollan en la Regional Norte

En esta intención de configurar un aporte constructivo y desarrollista del polo universitario, muy alejados están de este grupo afanes de menor valor, que no sean la consolidación y crecimiento de las actividades académicas en la región

No consideramos el actual proceso de reflexión en la temática editado en la orbita de la Comisión Directiva, como opuesto ni contradictorio, sino que seguramente, como las circunstancias lo

---

<sup>5</sup> Publicado en Julio de 1995

requieran ambos deberán confluir en un profundo debate acerca de la misma, que ese es además nuestra vocación.

El convencimiento colectivo, en cualquier reforma, es esencial, mas aun el caso de las instituciones educativas, ya conocemos experiencias menguadas por falta de una conciencia colectiva de los cambios, ya el Plan 68 en Facultad de Medicina, ya el Plan 71 en Facultad de Derecho , entre otros. Necesariamente para que el éxito sea acompañado de alta calidad, debe contar con los apoyos mayoritarios de sus ejecutores, y esto se logra con participación en el proceso de decisión de las grandes líneas reformistas.

Por ello, estas especulaciones no son, ni pretenden ser un proyecto acabado acerca de la reestructura de la Regional Norte, sino un primer puntapié, que alerta de las trabas actuales del estatuto vigente.

A quienes las lean demandamos responsabilidad e inteligencia en la hora actual, de las actividades de la universidad de la región, en momentos cruciales de ellas; la definición presupuestal, la definición del problema locativo y la imprescindible inserción en el debate acerca del papel de la universidad en el Uruguay del siglo XXI

Salto, Julio 1995

Dr. Ricardo Castell

Dr. Arturo Caumont

Lic. Alejandro Noboa

Br. Jorge Rodriguez

Dr. Cesar Sanchez

**Introducción.**

Debatir la reestructura orgánica de la Regional Norte hoy, pasa por asumir el diagnóstico de agotamiento de un modelo, en el que predominan las barreras al crecimiento futuro de la misma. Esta por sí escapa en su significado al estatuto formal de escuela universitaria, que solamente define su vínculo administrativo con la Universidad central.

En verdad no puede haber propuesta alguna, ni de proyección ni de actividad real que se precie de tener vocación de servir útilmente a los fines universitarios si no se parte de la base de considerar lo antes indicado: la Regional Norte de la Universidad es una Universidad. Y como tal debe presuponer que sus componentes personales, ora estudiantes, ora egresados, ora docentes, la internalizan como tal.

Ello significa mucho en el plano de las realizaciones, puesto que posibilita la acción que se tiene con relación a las autoridades centrales, el cual se torna un obstáculo de difícil remoción para la actividad científica propia de la institución.

La promoción generalizada es a considerar sobrevaludamente el mero vínculo administrativo que existe entre ambos centros; ello acarrea como consecuencia un enlentecimiento y un casi enervamiento del progreso en la conducta académica de realizaciones efectivas en los terrenos universitarios puros, es decir, la actividad científica para la cual la Universidad ha sido creada histórica y jurídicamente. (Ley Orgánica)

Debe existir un marcado énfasis en convertir a la Regional Norte en un centro educativo con iniciativa propia para los

emprendimientos inherentes a la función universitaria: actividad docente, actividad científica, actividad de extensión.

Ello se logra creando, no solo un retórico marco reglamentario, (por lo general insuficiente para obtener logros efectivos por sí solo, aunque importante para configurar un marco de referencias para la realización afectiva de la tarea académica pura), sino también haciendo positivamente en todas y cada una de las reparticiones involucradas. Esto se expresa reafirmando un reconocimiento esta instancia esencialmente, como de construcción estatutaria.

### **Los servicios actuales en la Regional Norte 2**

Se considero pertinente incorporar al documento información objetiva acerca de la Regional Norte, para ilustrar mas acabadamente la actual situación, permitiendo en capítulos posteriores el bosquejo de una propuesta de organización que permita adoptar y potenciar políticas universitarias con eficiencia y eficacia en la región.

Cuadro 1

\*Total de cargos docentes que trabajan en Regional Norte

Grado	Cantidad	Horas Semanales	
		-28 hs	28 y +hs.
1	60	44	16
2	58	27	23
3	42	18	24
4	8	5	3
5	6		6

\*No incluye datos de la EEAF ni servicios de Paysandú.

Cuadro 2

Total de funcionarios que trabajan en Regional Norte

Grado	Cantidad	Horas semanales	
		-48 hs	48 y +hs
AA	2	1	1
3	5		5
4	5	2	3
5	2		2
6	4	1	3
8	1		1
9	1	1	
10	5	1	4
11	1		1
13	1		1
15	1		1
Otros/no espec.	8	1	7
Total	36	7	29

Cuadro 3  
Total de Estudiantes – Regional Norte  
Año

Egr.+Pas/Ingr.	Ingresos	Egresos	Pases	Relación
1998	367	6	67	-28
1991	389	16	41	-18
1992	342	36	55	-27
1993	276	51	88	-47
1994	267	51	63	-43
Total	1559	160	386	-38

Cuadro 4  
Total de estudiantes – Regional Norte- Periodo 1998-1994  
Servicio

Egr.+Pas/Ing.	Ingresos	Egresos	Pases	Relación
F. Derecho	761	186	99	-27
F. Agronomía	191		69	-36
F. Veterinaria	142		67	-47
F. C. Sociales	177	10	5	-88
F. Arquitectura	173		66	-38
F. Enfermería	84	30		-36
F. Medicina	36	14		-39
Totales	1559	168	386	-38

Relacion Egresos /Ingresos en toda la universidad

Año 1998: -23

Año 1991: -36

Cuadro 5

Total de Estudiantes- Regional Norte según lugar de origen- Periodo 1998-1994

Servicio	Salto	Paysandú	Artigas	Otros
Derecho	384	164	128	93
Agronomia	121	38	16	16
Veterinaria	68	36	13	20
C.Sociales	136	12	15	14
Arquitectura	88	35	34	16
Enfermeria	79	2		3
Medicina	36			
Total	912	287	198	162

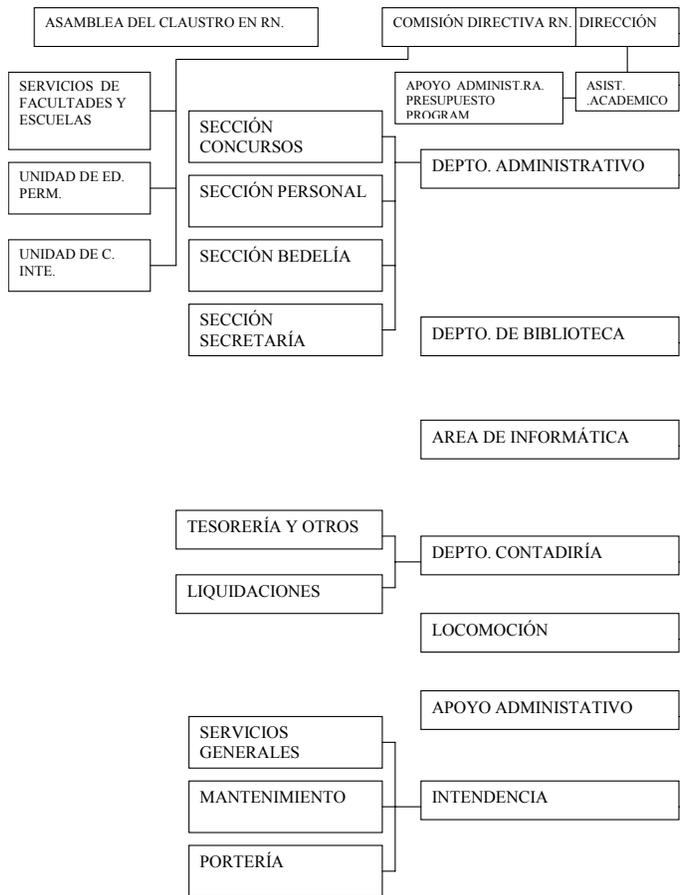
Cuadro 6

Total Estudiantes- Regional Norte según lugar de origen- Periodo 1998- 1994

Año	Salto	Paysandú	Artigas	Otros
1998	283	75	61	35
1991	186	64	27	37
1992	175	53	42	38
1993	191	49	36	31
1994	157	46	22	29

CUADRO 7

**ORGANIGRAMA ACTUAL DE REGIONAL NORTE**



**Facultad de Agronomía**

Funcionan cursos de 1° y 2° de la Facultad de Agronomía dependientes de la misma.

Cuadro 8  
Estudiantes- Facultad de Agronomía  
Año

Egr.+Pas/Ing.	Pases	Egresos	Ingresos	Relación
1998			39	-8
1991	9		48	-22
1992	15		52	-29
1993	26		39	-67
1994	19		21	-98
total	69		191	-36

Relación egreso- ingreso de Facultad de Agronomía:

Año 1998: -34

Año 1991: -45

Asimismo funcionan la Escuela Experimental de san Antonio (Salto) y la Escuela Experimental Mario Cassinoni (Paysandú) con un plantel de docentes investigadores de diferentes líneas, producción animal, citricultura, horticultura, forrajeras, lechería, cultivos cerealeros, etc., que recibe pasantías estudiantiles y de tesis, habiéndose además agregado un cuarto año de la carrera de Ingeniero Agrónomo, con orientación específica. En la estación de Mario Cassinoni se realiza además Ciclipa de Facultad de Veterinaria, (4to año).

**Facultad de Derecho**

Funcionan los ciclos completos de la carrera de Abogacía y Notariado, dependientes de la Facultad de Derecho.

Cuadro N° 9  
Estudiantes- Facultad de Derecho

Año	Pases	Egresos	Ingresos	Rel. Egr.+Pas./Ingr
1998	43	6	163	-38
1991	8	16	157	-15
1992	14	22	159	-23
1993	14	38	144	-38
1994	28	32	138	-38
Total	99	186	761	-27

Relación Egreso- Ingreso en Facultad de Derecho:

Año 1998: -25

Año 1991: -59

Habiéndose realizado además actividades de investigación de Derecho Civil, Penal, y del Trabajo, como también actividades de extensión a través del Consultorio Jurídico y la clínica Notarial.

**Facultad de Veterinaria**

Funcionan en Regional Norte cursos de Facultad de Veterinaria de 1° y 2° año de la carrera.

Cuadro 18  
Estudiantes – Facultad de Veterinaria

Año	Pases	Egresos	Ingresos	Rel.Egr.+Pas./Ingr.
1998	13		33	-39
1991	9		32	-28
1992	11		24	-46
1993	21		22	-95
1994	13		31	-42
Total	67		142	-47

Relación Egreso- Ingreso en Facultad de Veterinaria

Año 1998: -56

Año 1991: -59

Se realizan tareas de investigación en diferentes áreas de, estado sanitario de las aguas, conservación de espacios nativas, parasitología animal, etc.

**Facultad de Ciencias Sociales- Unidad de Estudios Regionales**

Esta facultad radica en Salto los cursos correspondientes al Ciclo Básico, que habilita a cursar las carreras de Sociología, Trabajo Social y Ciencia Política.

Cuadro 11  
Estudiantes- Facultad de Ciencias Sociales.

Año	Pases	Egresos	Ingresos	Rel.Egr.+Pas./Ingr
1998			48	
1991	1		22	-84
1992			49	
1993	4		33	-12
1994		18	25	-48
Total	5	18	177	-88

Relación Egreso- Ingreso Facultad de Ciencias Sociales

Año 1998 no hay dato

Año 1993: -23

En otro sentido en el marco de la Unidad de Estudios Regionales, desarrolla actividades de investigación en áreas tales como la sociología rural, sociología regional, sociología de la salud, etc.

### **Facultad de Arquitectura**

Facultad de Arquitectura dicta en Salto, 1º, 2º, 3º de la carrera de Arquitecto.

Cuadro 12  
Estudiantes- Facultad de Arquitectura

Año	Pases	Egresos	Ingresos	Rel. Egr.+Pas./Ingr
1998	11		38	-37
1991	14		41	-34
1992	15		41	-34
1993	15		38	-58
1994	11		31	-35
Total	66		173	-38

Relación Egreso – Ingreso en Facultad de Arquitectura

Año 1998: -15

Año 1991: -29

Desarrolla además trabajos de investigación en áreas de teoría de la arquitectura, construcción alternativa, etc.

### **Instituto Nacional de Enfermería**

Radica en Salto los cursos de 3º y 4º de la Licenciatura de Enfermería

Cuadro 13  
Estudiantes- Instituto Nacional de Enfermería.

Año	Pases	Egresos	Ingresos	Rel. Egr.+Pas./Ingr*
1998			43	
1991			6	
1992		14	8	
1993		18	6	
1994		6	21	
Total		38	84	-36

\*Existieron pases Mdeo a Salto, que no se computaron como ingresos.

No hay datos en relación Egresos – Ingresos que permita comparación.

### **Facultad de Medicina**

Desarrollan en Salto y Paysandú los 3 últimos años del Ciclo Clínico Patológico, así mismo la Escuela de Tecnología Médica realizan en Paysandú cursos cortos de Fisioterapeuta, Archivo Médico, Tranfusionista, Radiólogo, etc.

Cuadro 14  
Estudiantes- Facultad de Medicina.

Año	Pases	Egresos	Ingresos	Rel. Egr.+Pas./Ingr*
1998			11	
1991			11	
1992			9	
1993		11	5	
1994		3	*	
Total		14	36	-39

\*No tiene Ingresos son pases Mdeo- Salto.

No hay datos d la relación Egreso- Ingreso que permita la comparación.

### **Facultad de Química**

Su actividad principal tiene que ver con la investigación científica, en el área de las enfermedades de hidatidosis y toxoplasmosis, (técnicas de inmunodiagnostico). Su centro principal es el Laboratorio de Inmunología. Cumple además actividades de extensión con diferentes organizaciones de la región.

**Facultad de Humanidades**

Su actividad central en la Regional Norte se aplica a la Unidad de Formación Docente, cooperando en la generación de un plantel de docentes locales, con manejo de los últimos conocimientos en materia de pedagogía educativa.

**Unidad de Educación Permanente**

Se vincula a la Unidad Central de la Universidad, y dirige sus esfuerzos a atender las demandas de los egresados universitarios.

**Unidad de Cooperación**

Dirige sus actividades hacia las actividades hacia las tareas de la cooperación universitaria y la integración.

**Órganos de Cogobierno y Administración.**

La ordenanza actual de Regional Norte, le adjudica un status de Escuela a estos servicios, contando con los siguientes organismos:

- \*Asamblea de Claustro de Regional Norte
- \*Comisión Directiva de Regional Norte
- \*Dirección, asistida por dos Asistentes Académicos.
- \*Coordinadores de Servicios, son los que articulan la actividad que las Facultades y Escuelas desarrollan en Regional Norte con Montevideo.

**Propuesta de organización que potencialice la descentralización universitaria en la Región.**

En este sentido es imprescindible la asimilación administrativa de los servicios universitarios que funcionan en la Regional Norte, y los que funcionen en el futuro al nivel de FACULTAD, de acuerdo a como se establecen en los artículos 21 literal 6 y 67 de la Ley Orgánica de la Universidad de la República.

La misma, en ese continente legal, creará, planificará y coordinará los servicios de la Universidad de la República en el litoral norte y noroeste del país, comprendiendo especialmente los que actualmente funcionan: servicios universitarios (Facultades, Escuelas, y etc.), instalados en la sede Salto y en la sede Paysandú y las Escuelas Experimentales de Facultad de Agronomía radicadas en Salto (San Antonio) y en Paysandú (Mario Cassinoni), como asimismo las Casas Universitarias de Tacuarembó, Paysandú y Rivera.

Recapitulando, la Regional Norte, esencialmente cumplirá funciones de gobierno, planificación, coordinación y administración de los servicios que la Universidad de la República brinda en la delimitación geográfica antes mencionada, con las características actuales y las que en el futuro ella misma y dentro del marco legal de referencia, se pueda dar.

En este sentido, es fundamental y por las características de centro académico en desarrollo adoptar una forma organizativa moderna que minimice costos y maximice beneficios tanto en términos económicos, como en lo que es esencial: los recursos humanos formados. Para ello se hace necesaria la

departamentalización de los servicios, como proceso de ir alcanzando los niveles deseados de excelencia académica.

**El régimen de departamentalización universitaria.**

Sin duda que la institución directriz de RN, tiene fundadas razones y real importancia para el desarrollo futuro, al pensar en un régimen de departamentalización. Para este asentamiento universitario, mas aun como se pudo apreciar en capítulos anteriores las particularidades especialísimas de esta institución. Recogiendo además uno de los grandes motores que movió al Rectorado del Cr. Lichtesztejn a definitivamente impulsar la descentralización y en particular a RN, que es la potencialidad de innovación que tiene la misma.

**I- ¿Por qué una organización departamentalizada?**

Existen quizás mayor cantidad de razones para este tipo de organización institucional, pero en el caso de una sede de desarrollo y con problemas de crecimiento desigual, esto sin duda le va a dar por lo menos tres aspectos sustanciales:

1. Generar ámbitos de trabajo investigativo de alto nivel académico con una proyección futura originada desde las propias especialidades de base, promoviendo la formación profunda y el espíritu de búsqueda de la excelencia;
2. La posibilidad real de articular docencia e investigación en la cuna misma de ambas: el campo de investigación y el aula(amplio sensu), siendo este uno de los cimientos de la Universidad moderna.

3. La alternativa de desde formaciones disciplinarias fuertes ir generando modificaciones en las currículas de acuerdo a las necesidades de la región, o sea un camino desde la especialidad hacia las conformaciones profesionales multidisciplinarias, previa constatación de las necesidades regionales de estas formaciones profesionales.

## **II- ¿Cuáles son las limitaciones de esta organización departamental izada aplicada a Regional Norte?**

Una estructura de estas características en cualquier modelo universitario de alto nivel, exige dos requisitos esenciales: Numero mínimo de integrantes con dedicación total, que de acuerdo a la Universidad de que se trate, normalmente no es menor de 10 docentes; numero mínimo de docentes con dedicación total de los niveles más altos en el escalafón docente, (en UROU G° 4 o 5)

Para el caso de Regional Norte en esta primera etapa necesariamente deberá bajar las exigencia generales a niveles posibles, solamente atendiendo a una situación provisional y de transición y en función de otros limites más relevantes: la adecuación a fondos presupuestales escasos, que exigen racionalizar apropiadamente los recursos; y la falta de recursos humanos de alto nivel, por ser justamente un polo académico en desarrollo, que de alguna manera esta nueva estructura que se propone cooperará a potenciar.

Por tanto se propone tomar como forma provisional de cumplimiento de estos requisitos de constitución, en particular lo que tiene que ver la provisión de docentes G°4 o

5, que se consideren miembros del Departamento, los docentes designados para la integración de los Consejos Académicos Asesores, que tienen carácter honorario, y se bajen las exigencias requeridas de carga horaria de los docentes miembros de los departamentos, como se especificará más adelante, (apartado V)

**III- ¿Cómo se constituirían?**

Los mismos se constituirían por áreas de conocimiento científico, técnico o artístico (podrán ser unidisciplinarios, multidisciplinarios o por áreas temáticas, aunque esencialmente excluyentes entre sí) con presencia actual en RN, y las que se incorporen en el futuro. Agruparán a todos los docentes investigadores cuyas especialidades se correspondan con tales áreas, atendiendo además al plan de racionalización de recursos humanos que se proyecta para RN.

Podrán los departamentos constituir áreas o líneas de trabajo, permanentes o temporarias, de acuerdo a sus necesidades propias como a las demandas sociales que puedan surgir. Deberán procurar tener líneas de investigación con componentes de: investigación pura  
Investigación aplicada con cierta permanencia  
Programas especiales de respuestas a demandas de la sociedad.

V-¿Cuáles son los requisitos mínimos para constituir un departamento?

Nivel académico: - mínimo total 10 miembros docentes cuya carga horaria no sea menor a 20 horas semanales, de los cuales:

por lo menos 2 miembros docentes G<sup>o</sup>4 o mas, cuya carga horaria total, sea por lo menos de 60 horas semanales;

y

por lo menos 2 miembros docentes G<sup>o</sup> 3, cuya carga horaria total , será por lo menos 40 horas semanales.

Area de conocimiento:- los antecedentes de la disciplina en RN, disponibilidad de recursos humanos, trabajos desarrollados, equipos estructurados con cierta trayectoria conjunta, y voluntad colectiva de organizarse.

- Determinación de la misma de acuerdo al principio rector del proyecto universitario de RN, la generación de un centro académico que promueva el desarrollo regional.
- Así mismo se tendrá en cuenta la pertinencia de las posibles asociaciones en áreas temáticas, en tanto y cuanto exista un mínimo de antecedentes de trabajos en común, entre las disciplinas que las conforman.

#### **VI- ¿Cómo se conformarían lo departamentos?**

Cumplidos los requisitos previamente establecidos en los apartados anteriores, los docentes involucrados propondrán la creación, modificación o supresión de departamentos al Consejo Directivo de RN, quien resolverá previa consulta a la Asamblea de Claustro, con informe de los Departamentos y demás Centros involucrados, acerca de la pertinencia de la disciplina o área temática que se pretende jerarquizar y de su inserción en los Servicios de Enseñanza, correspondientes.

La iniciativa de creación, modificación y o supresión Departamentos corresponde indistintamente a cualquier órgano

de gobierno de RN de carácter colegiado, además del mecanismo establecido en el apartado anterior.

Las propuestas que se formulen deberán contener una memoria comprensiva de la denominación del área o áreas de conocimiento afectadas, el personal docente, medios económicos y materiales y la justificación de necesidad o conveniencia de la medida propuesta.

**VII- ¿Cómo se flexibiliza esta estructura de Departamentos?**

A pedido de un Departamento, el Consejo Directivo de RN, podrá autorizar la adscripción temporaria al mismo de profesores pertenecientes a otro u otros Departamentos, previo informe favorable de éstos y de los profesores afectados, la duración de dicha adscripción no será superior a un curso académico, pudiendo prorrogarse por cusa suficientemente justificada, con informe favorable de los Departamentos afectados.

**VIII- ¿Cuáles son las funciones de los Departamentos?**

- a. Organizar, programar y desarrollar las enseñanzas de su respectiva área de conocimiento, de acuerdo con los Servicios de Enseñanza en las que aquellas se impartan.
- b. Organizar y desarrollar la investigación de su área a áreas de conocimiento.
- c. Definir y desarrollar los estudios de postgrado, maestría, y doctorados, cuando esto fuere pertinente, así como coordinar y supervisar la elaboración de tesis doctorales, de conformidad con la legislación vigente en la maestría. Oficializar la creación de cursos de enseñanza de

posgrados, maestría y doctorado, etc. y organizarlos en conjunto con la Unidad de Educación Permanente.

- d. Impulsar la renovación científica y pedagógica de sus miembros, esto será de importancia fundamental en RN, actuando en conjunto con la Unidad de Educación Permanente- Programa de Formación de Recursos Humanos de Alto Nivel Académico.
- e. Programar y asignar sus medios y recursos, así como cuidar del mantenimiento y renovación de sus bienes, equipos e instalaciones, actuando en conjunto con la Intendencia de Mantenimiento, y la Comisión Asesora de Presupuesto de RN.
- f. Fomentar con otros Departamentos la coordinación y cooperación en los aspectos que le sean comunes, fomentar la realización de actividades en el medio, (en conjunto con CEAM), así como cualquier otra función que le pueda ser encomendada en el futuro.

**IX- ¿Cómo se estructuran los Departamentos?**

Tendrán un Director de Departamento, que será designado entre los de mayor grado del escalafón docente pudiendo ser como mínimo G<sup>4</sup>, y teniendo en cuenta sus méritos y antecedentes académicos. Será propuesto por la Sala de Docentes del Departamento, y designado por Consejo Directivo, con aprobación del Claustro.

Los Departamentos tendrán provisionalmente, hasta tanto no se cumpla con los requisitos de integración de G<sup>4</sup> o 5(apartado V),

un Consejo Académico Asesor, (ad honorem) integrado por 3 miembros docentes G°4 o equivalente como mínimo, de los cuales por lo menos uno de ellos deberá contar con la venia de los Consejos de las Facultades en el que Departamento desarrolla actividades de enseñanza. Sus funciones serán de asesoramiento y cooperación del desarrollo del Departamento, en acuerdo con el Director de este y se reunirá cuando sea necesario.

Tendrán además una Sala Docente del Departamento formada por la totalidad de los docentes del Departamento, como mínimo con 10 docentes con dedicación de 20 horas semanales.

Los docentes que no realizan investigación no forman parte de los Departamentos, sino serán parte de los Servicios de Enseñanza, exclusivamente, siendo la vocación en el perfil docente que progresivamente se vayan integrando ambas actividades, en la tarea académica.

Competencias:

- a. Elaborar memoria anual de actividades docentes e investigadoras del Departamento;
- b. Elaborar y aprobar el presupuesto del departamento, asimismo como la distribución anual de los recursos asignados al mismo.
- c. Establecer los planes de docencia e investigación, y coordinar con los Directores de Servicios Educativos, las actividades docentes de los mismos. En el caso de las actividades de investigación podrán definir la formación de tareas o líneas de investigación contemplando el equilibrio entre: investigación pura, investigación

aplicada con cierta duración y programas especiales de respuesta a demanda de la sociedad;

- d. Establecer los planes de evaluación de sus alumnos.
- e. Proponer la designación del Director del Departamento ; como así mismo proponer su revocación;
- f. Decidir acerca de los candidatos a becarios para estudio de postgrado, como acerca de la pertinencia de investigadores visitantes, y otras funciones análogas;
- g. Elevar al Consejo Directivo de RN plan de actividad previo a principio del ejercicio anual , 1 de marzo de cada año, como asimismo comunicar este plan a la Unidad de Evaluación Institucional Permanente.
- h. En caso de Departamentos con una población que se considere a juicio de la Sala Excesiva, podrán designar para un mejor cumplimiento de sus funciones un Consejo Departamento, formado por el director y cuatro miembros docentes de mayor nivel en el escalafón, cuya duración en ningún caso excederá el plazo de ejercicio del Director de Departamento, pudiendo a juicio de la Sala docente del Departamento resolver períodos menores si lo considera pertinente;
- i. En forma residual atenderá todo lo atinente al buen funcionamiento del Departamento, y en caso de conflicto de competencias resolverá el Consejo Directivo de RN.

Duración: sus miembros durarán los que sus contratos con la Universidad.

**X-¿Cuál es el papel de los servicios dependientes de las Facultades, Escuelas e Institutos de Montevideo?**

Los mismos serán transitoriamente la conexión principal con los organismos que rigen los requisitos para la obtención de títulos académicos oficiales.

En la fase proyectadas del proceso de consolidación de RN, se constituirán Servicios de Enseñanza específica para cada formación profesional, que se encarguen de la gestión administrativa, la organización y coordinación de las enseñanzas universitarias conducentes a la obtención de títulos académicos oficiales.

Serán funciones de los Servicios de Enseñanza de RN, dentro de su respectivo ámbito de competencia:

- a. Proponer modificaciones a los planes de estudio en la especialidad que le corresponda.
- b. Coordinar con los departamentos las actividades de enseñanza de esos planes de estudio.
- c. Tramitar los certificados académicos, convalidaciones, expedientes, exámenes, recursos, y funciones afines.
- d. Administrar el presupuesto en lo que atañe a mantenimiento de los servicios de enseñanza, apoyo a la docencia e investigación, equipamiento educativo.

- e. Proponer al Consejo Directivo de RN, la realización de los llamados a concursos docentes, integración de tribunales de calificación, entre otras cuestiones afines.

**XI- ¿Cuál será la estructura de los Servicios de Enseñanza?**

Las mismas funcionarán con un Coordinador de Servicio G<sup>o</sup>3 designado por concurso, de acuerdo a los siguientes requisitos mínimos: docente, con trabajo de investigación, radicación en la región. Dependen directamente del Decano de RN.

Funciones administrativas y de coordinación con los departamentos a efectos de llevar adelante los Servicios de Enseñanza.

**XII- ¿Cómo se crean nuevos Servicios de Enseñanza?**

La creación de nuevos Servicios de Enseñanza se realizará de acuerdo al mecanismo establecido por la Ley Orgánica artículo 22 y 40 literal b.

Las propuestas deberán presentarse conjuntamente con las instancias de definición de fondo presupuestales, y deberán acompañarse con una memoria comprensiva de su necesidad, emanada de un diagnóstico propositivo de la realidad socioeconómica en que se inserta, un simposio que reflexione al más alto nivel regional acerca de la pertinencia de la misma, previsiones de desarrollo y costo económico de implantación.

**XIII- ¿Cuáles son los órganos de gobierno y administración?**

- A. Asamblea de Claustro de RN: artículos 36, 37, 38, y 43 de la Ley Orgánica.

- B. Consejo Directivo de RN: artículos 29, 39, 40 y 41 de la Ley Orgánica.

Excepciones de integración: los Directores de Departamentos podrán integrar el Consejo, en aquellos casos de asuntos específicos de su repartición, para el caso concreto y en forma individual.

El Consejo podrá crear Grupos de Trabajos para la instalación de nuevos servicios de enseñanza.

Comisión de Asuntos Administración:

En los casos de un orden del día excesivamente cargado de asuntos a tratar por el Consejo Directivo, este podrá, a sugerencia del Decano derivar la decisión acerca de los mismos a una Comisión de Asuntos Administrativos, que se integrará en ese mismo momento de decisión y para esa oportunidad, pudiendo prorrogarse su función, en caso de mantenerse la carga de asuntos, debiendo informar al Consejo de su actuación y estando a lo que este resuelva.

Este órgano se integrará con miembros del propio Consejo y designados por este a tal efecto, en las siguientes proporciones: el Decano o representante, 1 estudiante, 1 docente, y 1 egresado.

- C. Decano: artículos 38, 32 y 42 de la Ley Orgánica, con las siguientes especificaciones:

Docente investigador, domicilio establecido en la región con una antigüedad de 2 años como mínimo.

### **Comisión Central de Investigación y de Enseñanza**

Se integra con los Directores de los Departamentos, los Coordinadores de Servicios de Enseñanza y el Decano.

Se encargara del asesoramiento en políticas y planes de desarrollo académico etc., asimismo de la coordinación del cumplimiento de las funciones de investigación y enseñanza de RN.

### **Comisión Central d Extensión y Actividades en el Medio**

Coordina las actividades de las Casas Universitarias, y se encargará de las actividades de extensión y relacionamiento con el medio de Regional Norte y en especial coordinará con los Departamentos integrantes de RN.

### **Comisión Central de Presupuesto**

Unidad Ejecutoras:

- a. Unidad de Educación Permanente, tendrá dos programas básicos:

\*Programa de formación de Recursos Humanos de Alto Nivel, para docentes universitarios.

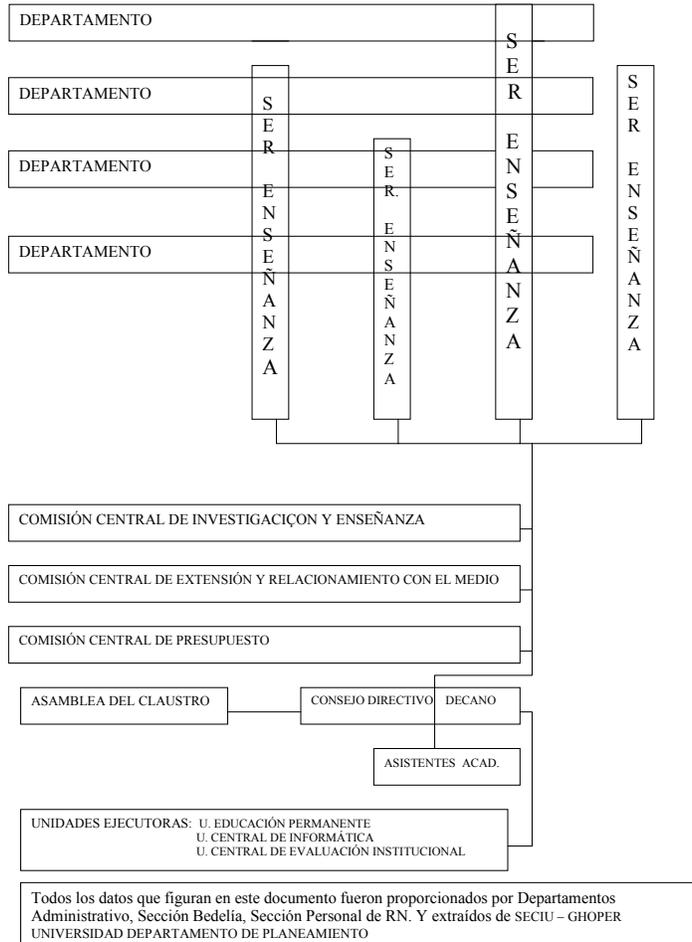
\*Programa de Educación Continua para egresados y otros públicos.

- b. Unidad Central de Informática(sala de computación y comunicaciones electrónicas, etc.).

- c. Unidad Central de Evaluación Institucional: relevará información previamente establecida de las diferentes reparticiones de la RN, con fines evaluativos y para una mejor orientación de las políticas que emprende RN.

# Pensar la Regional

**GRÁFICA DEMOSTRATIVA DE FUNCIONAMIENTO DE LOS DEPARTAMENTOS Y LOS SERVICIOS DE ENSEÑANZA PROYECTADOS**



### **El problema locativo**

Sin dejar de considerar lo propietario, en el marco de la actual situación de esta entidad, creemos que el problema locativo, cede espacio a la imperiosa necesidad del debate, la definición y la acción de un proyecto académico viable para RN, y que contemple las necesidades de desarrollo de la región en la que se inserta.

Sin perjuicio de ello, creemos que es pertinente y se está en condiciones y muy favorables de iniciar conversaciones con el Ejercicio Nacional, que orienten las negociaciones por el predio actual del Cuartel de Salto.

No desconocemos la vocación política del Ejercicio de estrechar fuertes lazos con la sociedad civil, como sus razones de seguridad y estrategias de retirar los asentamientos militares de las zonas urbanas, en ese sentido son antecedentes inmediatos de ellos: los casos de Mercedes de Soriano y San Ramón en Canelones.

Si además agregamos el hecho que podría permutarse por trasposos de fondos tangibles inmediatos y cuantiosos, aspecto excesivamente difícil en la actual coyuntura económica, creemos que es una solución a estudiar mas profundamente, sin descartar claro, lo que hasta el momento se vienen analizando.

### **Propuesta para la discusión para la reestructura de la Regional Norte 3**

Como lo establece la propuesta anteriormente expuesta, esta comprende todas las actividades universitarias en la región, por lo tanto y en virtud de la imperiosa necesidad de contar para esta

de un masivo apoyo del demos universitario regional proponemos que esta discusión (sobre base documental y con carácter consultativo), se desarrolle de la siguiente forma, y respetando los tiempos que requiere el análisis profundo de la misma:

Quienes deberían a nuestro juicio participar en la discusión:

1. DOCENTES de la Regional Norte (Salto y Montevideo), de las Estaciones Experimentales y de los Servicios universitarios de Paysandú.
2. ESTUDIANTES representaciones estudiantiles de los servicios universitarios: cada uno de los que funcionan en RN Salto, 1 de cada Escuela Experimental de Agronomía y 1 de los servicios que funcionan en Paysandú (Facultad de Medicina, Archivo Médico, etc.) Se sugiere 3 estudiantes por servicios.
3. EGRESADOS representaciones de las Asociaciones de Profesionales que funcionan en Salto, y en Paysandú , representaciones de las Agrupaciones Universitarias de Artigas, Tacuarembó y Rivera, (1 persona por cada una)
4. CASAS UNIVERSITARIAS representados por sus directores únicamente.

### **Cronograma**

Habrá un período para la distribución y comunicación de los documentos y de la convocatoria , asimismo para su discusión hasta el día 1° de Setiembre , fecha en la que se realizará una

JORNADA CONJUNTA, a efectos de evaluar y convenir una solución final, siempre sobre la base de los documentos elaborados que se presenten antes del 4 de Agosto de 1995

LUGAR PROPUESTO: ESCUELA EXPERIMENTAL DE SAN ANTONIO-SALTO.

FECHA DE PROPUESTA PARA LA REALIZACION:

1° DE SETIEMBRE DE 1995



**El papel de la comunicación en la historia de Regional Norte<sup>6</sup>**

Desde la perspectiva comunicacional adoptada en este estudio, se está ante una organización donde la comunicación no constituye una función eje de la intervención institucional. Ello le acarrea innumerables dificultades de funcionamiento e inhibe el desarrollo y consolidación de la misma.

El papel que cumple la comunicación en este caso reproduce una cadena de aislamiento institucional desde la sede central hasta la sede descentralizada, y desde el centro hacia la periferia de la Regional Norte.

Construyendo una institución altamente fragmentada que no logra integrar adecuadamente los diferentes segmentos de públicos que la conforman, y ni siquiera mantiene adecuadamente sus relaciones con la sede central. Como consecuencia de ello su cultura también aparece altamente fragmentada, y en buena parte de los casos, con manifestaciones contradictorias, inhibiendo de esta forma el proceso de desarrollo organizacional que consolide la institución como tal, independientemente de su configuración como parte de la Universidad de la República, o como una nueva universidad pública para el Uruguay.

---

<sup>6</sup> Fragmento de la tesis doctoral publicada en 2002 y 2004.

Los resultados expuestos dan cuenta de los problemas de comunicación que padece la institución, situación que está derivando en procesos de desintegración a nivel de las diferentes clases de miembros de la misma.<sup>7</sup> Aspecto que se ve reforzado por la fragmentación excesiva

de su identidad, que obstaculiza la construcción colectiva del cambio institucional.

Esta situación se ve agravada por la realidad descrita para las *autoridades de la Regional Norte* (capítulo XIV), responsables de liderar el cambio.

El estudio de socioesquemas presentado da cuenta de la crisis identitaria que ocurre a ese nivel institucional, plasmada en visiones paradójicas<sup>8</sup> de la Regional Norte, que mientras no alcancen una resolución (provisional), paralizan la construcción del sentido del cambio institucional.

---

<sup>7</sup> En términos de Maturana y Varela, citados por Ibáñez (1990: 92-93), se deshumaniza cuando vía la comunicación organizacional incorpora mecanismos de desinformación sistemática y coercitivos para el sostenimiento de las relaciones de dependencia, promoviendo al constitución de sistemas sociales desvirtuados.

<sup>8</sup> “*La Regional Norte se identifica, en la mente social de este grupo de miembros como una organización interdisciplinaria, y se percibe a sí misma comportándose como disciplinaria.*”  
“*La Regional Norte es una organización que se concibe descentralizada, y admite que su actuación está siendo centralizada.*”

El corte *información vs desinformación* propuesto para la interpretación de los datos, permitió detectar las constricciones existentes para el desarrollo institucional en la sede descentralizada, e incluso para la creación de una nueva universidad en esta sede. También permitió detectar los perjuicios que la configuración comunicativa genera en la relación con la sede central, imprescindible en cualquiera de las opciones de consolidación organizacional que se adopte.

Otra conclusión interesante de este estudio, tiene que ver con el papel histórico que ha cumplido la comunicación en la génesis y el desarrollo institucional, especialmente el rol cumplido por los medios de comunicación local, construyendo su imagen institucional desde la creación y puesta en funcionamiento de los servicios universitarios que hoy forman la RNSS hasta la actualidad.

La mediación social de la comunicación se extiende durante todo el proceso histórico, y se puede observar especialmente en las situaciones de crisis institucional (por suspensión, clausura, etc.). Son los medios locales de comunicación los que elaboran la imagen institucional a partir de la interpretación que ellos realizan del sentir de la comunidad.

Por último, es posible afirmar que a medida que la institución evoluciona en su proceso de conformación, el protagonismo en el escenario comunicacional se traslada progresivamente al seno organizacional. Desde la comunicación

externa de medios, a la comunicación interna, manteniendo dos características esenciales: a. no es tomada en ningún momento como una función ejercida institucionalmente; y b. poco a poco comienza a asumir significación el vínculo con la sede central en Montevideo, mutando por ello el mecanismo mediacional hacia lo interno.

Sin perjuicio de ello, la mediación producida por los medios de comunicación locales va a acompañar el proceso de construcción institucional, aunque sin consolidar hasta el momento un rol mediacional que promueva la crítica sobre el acontecer institucional. En este sentido, realizan una mediación hegemónicamente complaciente con la construcción institucional de la RNSS.

Todos estos aspectos se analizan en profundidad en los apartados siguientes de este capítulo de conclusiones para la etapa de desarrollo que abarca el estudio: 1998 a 2000, y en cada uno de los segmentos de públicos estudiados.

### **Conclusiones a nivel de los diferentes segmentos**

#### ***1.El segmento conformado por funcionarios docentes y no docentes***

En forma genérica del análisis de los datos perteneciente al primer segmento (funcionarios docentes y no docentes) es

posible aceptar la hipótesis que se refiere a la construcción centralizada de la institución.

En este sentido se está en presencia de un proceso sistemático de *desinformación* (*heteroconstrucción* + *heterodominio* + *pesimismo*): el Sistema de la comunicación está siendo afectado por el Sistema social de forma que los agentes y actores responden en sus acciones a la sede centralizada. Especialmente en los asuntos que se relacionan con la carrera académica o funcional, y en lo que respecta a las definiciones de la política universitaria de la institución.

La mediación social producida por la comunicación o incomunicación institucional, inhibe el peso de los componentes del Sistema ecológico, que por el contrario adquieren un escaso peso en el funcionamiento global de la organización (prácticamente ausentes en este segmento).

Como resultado de estos procesos de afectación intersistémica, no funcionan en la institución mecanismos de adaptación voluntaria y consciente de sus miembros. Sino que mediante el proceso de desinformación sistemático (o manipulación) se constriñe la *reproducción* (Maturana y Varela; 1994) institucional generando las distorsiones explicadas en la construcción de la identidad y el funcionamiento de la comunicación.

Esta dinámica reproduce en su seno las relaciones jerarquizadas por los demás sistemas, tal como se ve en el gráfico siguiente:



Sin duda que estas condiciones están inhibiendo la construcción de una institución más autónoma, con mayor nivel de independencia respecto a la matriz.

Las alternativas a esta situación estarán dadas por la vocación de estos públicos (y de la institución descentralizada) de apropiarse de la comunicación, y establecer con claridad (inteligibilidad) una mediación ecológica que tenga en cuenta las aspiraciones y expectativas de los miembros institucionales, promoviendo la adaptación ergonómica de estos a la nueva realidad institucional.

*1.1 El funcionamiento de la comunicación*

Desde la perspectiva adoptada para este trabajo, es posible afirmar la presencia de dos sub clases de miembros bien diferenciadas: una *elite* institucional que procesa comunicacionalmente la relación con la sede central, pero que no produce un sistema comunicacional articulado al interior de la sede descentralizada, y otro *grupo subordinado*, marginado comunicacionalmente y semiexcluido en términos de integración institucional.

Las características más sobresalientes de la mencionada *elite* apuntan a la articulación entre los niveles organizacional y personal, en ella sobresalen ciertas regularidades coincidentes en este sentido y que permiten describirla:

- a. sus miembros se vinculan comunicativamente como receptores frente a emisores de la sede central, especialmente cuando la comunicación es con los Directores de Departamento, docentes de mayor grado, etc. pertenecientes a la sede central;
- b. coinciden en percibir con nitidez una imagen integrada de la institución, asociada positivamente con la idea de que la institución además promueve activamente la integración de sus miembros;
- c. adoptan una actitud negativa respecto a los cambios en la política universitaria;

d. y en su mayoría poseen grados altos;

El grupo subordinado por el contrario:

- a. está aislado comunicativamente, tanto en forma descendente, ascendente, transversal u horizontal;
- b. opta enfáticamente por las opciones de transformación tanto para Regional Norte, la Universidad de la República y el Sistema Educativo en su conjunto;
- c. sus miembros coinciden en percibir a RNSS estructurada por un organigrama clásico, y en casos vertical;
- d. además, mayoritariamente poseen grados bajos;

Esta división social de los funcionarios docentes y no docentes, influye en el funcionamiento de la comunicación en la Regional Norte, tal como se describe en los párrafos siguientes.

Adoptando la mencionada clasificación propuesta por Frigerio y Poggi (1994), para los actos de gestión es posible afirmar:

\* cuando se analiza la toma de decisiones en la institución y la comunicación de estos *actos de gestión superior (o definiciones de política institucional)*, no resulta visible para

la mayoría de los encuestados, quienes son los responsables de iniciar y tomar las decisiones que los afectan. Especialmente en lo que hace a la carrera académica (promociones y/o reglas de promoción, remuneraciones, etc.), siendo sustituido este sistema a nivel de la RNSS por la comunicación informal representada por el rumor.

Para los *actos de gestión intermedia* la modalidad emergente es la siguiente:

\* nuevamente los docentes de grados altos son los que se comunican con la jerarquía central y los bajos no, confirmándose para este caso el aislamiento mencionado;

\* a este nivel se manifiesta la función efectiva de los coordinadores de servicio, quienes sostienen la relación política directa con los Decanos o Directores a nivel central, omitiendo el cumplimiento de otras funciones más vinculadas al desarrollo académico de la Sede, desde una perspectiva autoconstructiva;

En lo que respecta a los *actos de gestión operativa*:

\* el control de los actos institucionales se encuentra centralizado, en diferentes nodos jerárquicos, y que son aquellos que representan cada una de las jerarquías académicas y/o de gestión y/o de administración a nivel central. Quedando apenas un mínimo espacio local de iniciativa ascendente, pero

que no dispone de una cobertura institucional reconocida por los miembros de este segmento;<sup>9</sup>

\* la comunicación entre los *docentes* (de *grados altos*) y sus supervisores se procesa en forma directa prescindiendo en la mayoría de los casos del coordinador del servicio, que no aparece como un canal adecuado para sostener eficazmente este vínculo, sino que es percibido cumpliendo el ya mencionado papel de *bufón de corte* de Decanos y/o Directores centrales.

En síntesis, los procesos comunicacionales (y organizacionales) se producen a espaldas de la mayoría de sus miembros, en una institución localmente desarticulada, conectada en forma desencajada con la central a través de una *elite*. La dinámica que se produce se conforma a distancia, sin ni siquiera procesar acciones de realimentación o de monitoreo, imprescindibles para sostenerla, menos aún posibilitar la construcción de una cultura organizativa que promocióne – por diferenciación- la existencia actual y futura de la Regional Norte.

Las relaciones entre el sistema social y el sistema de comunicación dan cuenta de la predominancia del desconocimiento, por parte de los miembros de la institución, de quiénes son los que toman las decisiones que los afectan, y cómo se articulan estas con los imperceptibles responsables de comunicarlas (para ellos). Esto es especialmente perjudicial para

---

<sup>9</sup> La excepción en este caso la configuran los funcionarios no docentes que encuentran en la autoridad descentralizada (Director de RN), un referente visible para el cumplimiento de sus funciones.

el caso de los docentes *interinos* y con *grados bajos*, que permanecen aislados constituyendo un grupo subordinado y excluido dentro de la organización.

Es así que todo ello ocurre “a espaldas” de los entrevistados que declaran poseer *grados bajos*, que por consiguiente demuestran una fuerte actitud de cambio respecto a la institución, a la política universitaria, y en general respecto a la educación en el Uruguay, y que razonablemente son pesimistas respecto al *futuro de su calidad de vida*.

El predominio de las comunicaciones descendentes centralizadas vehiculizando la comunicación de *motivación e información* e ignorando la comunicación de *formación*, dan coherencia (implícita) al modelo de mediación comunicativa de dominación. Mediante esta modalidad se controlan las carreras funcionariales e igualmente la formación necesaria para el cumplimiento de las funciones. Quienes informan al Sistema lo hacen desde la ignorancia de la realidad concreta de sus subordinados, dejando a la deriva el mencionado espacio local, que es llenado de muy diferente forma dependiendo del servicio que se trate, pero además esta dinámica de funcionamiento impide la posibilidad de armonizar el movimiento de la institución descentralizada en su conjunto.

De esa forma los organismos centrales están cumpliendo hoy por hoy, un papel esencial en la conformación de la organización, y por tanto en buena parte son responsables de su estado de desarrollo actual y futuro.

*1.2 Componentes de la personalidad institucional*

La adhesión o no a los cambios expresada, sintetiza representaciones sociales asociadas a posiciones (sociales) al interior de la Regional Norte. En el sentido de que las personas asociadas a calidades más perjudicadas y en posiciones desfavorables, *procuran querer cambiar las cosas*. Los grupos mejor posicionados en la institución pertenecientes a la *elite* dominante, opinan *que les da igual o no quieren cambiar las cosas*.

La resolución dialéctica de este par irá dando pautas de la orientación de los cambios en el futuro de la institución.

El grupo subordinado, ampliamente mayoritario, construye una imagen crítica de la Universidad de la República en tanto no la visualizan como *una institución que promueve el desarrollo del país*, y la ven como *un problema del Uruguay actual*. Sin duda esto es efecto directo de la dinámica institucional perversa en que se encuentran inmersos. A su vez reivindican una *mayor coordinación entre los servicios y entre estos y la Dirección*. Esto resulta coherente con la visualización como problema más relevante el de *las relaciones con los servicios universitarios radicados en Montevideo*.

La otra cara de la moneda es la exigencia de una mayor autonomía académica y financiera para la sede, acompañada por la reivindicación de instalar carreras interdisciplinarias en la sede.

Viabilizando el mantenimiento del *status quo* aparece el conformismo de la *elite*, demostrado por la asociación entre las respuestas negativas al ítem que aboga por *más autonomía académica y financiera* para RNSS, reclamación que por el contrario sostienen las respuestas afirmativas que se asocian a los *grados bajos* (del grupo subordinado).

La institución no puede dejar de lado que las relaciones entre la posición institucional, mayoritariamente baja, con la prolongada *antigüedad* en el ejercicio de los cargos, habilita la interpretación de que el funcionamiento institucional agradece poco la tarea de sus docentes y funcionarios no docentes. Más bien favorece un proceso de cristalización de los mismos en una posición subvaluada, frustrando el desarrollo de sus propios recursos, y obviamente las posibilidades de autoconstrucción institucional para el futuro.

En ese sentido ésta estará condicionada –a los ojos de los entrevistados- por esta situación de abandono institucional que adjudican a la falta de autonomía, o incapacidad de decisión sobre su propio destino. Ello resultará uno de los factores relevantes al nivel del *hardware*, que la institución debe abordar con cierta urgencia, cualquiera sea el sentido que se vaya a orientar el futuro institucional.

Por último, la perspectiva comunicacional describe una organización desarticulada en lo interno y relativamente aislada de la sede central, sólo conectada por una *elite* en forma

desencajada, que a su vez se mantiene también aislada del grupo subordinado, como se dijo.

Este funcionamiento anómico conlleva riesgos, en la medida de que no aparecen alternativas de acomodación al interior del sistema institucional, sea por la escasa contemplación de las aspiraciones y expectativas de los grupos subordinados en la estructura social de la organización, ni tampoco la contemplación vía mediación comunicativa.

Ya no es obstaculizar la autoconstrucción institucional, sino peor aún, el peligro es la desintegración misma de la organización, ya que estos públicos conforman el núcleo más implicado en la vida de la misma.

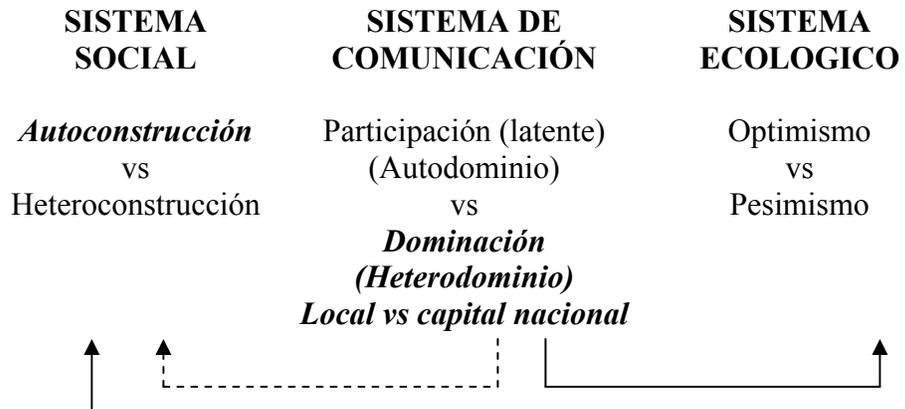
## ***2 El segmento de los estudiantes y egresados de la Regional Norte***

En términos generales el cambio institucional intersistemas para los estudiantes y egresados de Regional Norte indica que las relaciones observadas entre las posiciones sociales y los usos de la comunicación, dan la pauta de una afectación mutua entre el Sistema Social y el Sistema de la Comunicación. Afectación, que observada desde los pares dialécticos configuradores de ambos sistemas implica, de acuerdo a los datos, la articulación del término *autoconstrucción*

(SS), con el término *dominación (heterodominio) comunicativo local*, (SC). Ejemplo de ello es la mayoritaria preferencia por la lectura de la prensa local por los estudiantes encontrada en los datos.

Esta afectación se complementa por la predominancia del Sistema de comunicación sobre el Sistema ecológico. Predominancia que se manifiesta en un proceso de *heterodominio dual: local* cuando se trata de la reivindicación del porvenir institucional *convertirse en otra universidad pública*, y por el contrario *capital/ nacional* cuando se relaciona con las aspiraciones y expectativas de los sujetos.

Reeditan en este caso los medios locales de comunicación el papel desempeñado desde el inicio del proceso de descentralización tal como se vio en el Capítulo V, constituyéndose en un espacio fuerte para este proyecto.



Las condiciones de progresivo aislamiento vía mediación social de la comunicación (o incomunicación institucional), que padecen estos públicos, los hace impotentes a la hora de liderar las transformaciones institucionales, a pesar de estar en las mejores condiciones de existencia para ello.

*.2.1 Funcionamiento de la comunicación*

Las condiciones para la *autoconstrucción* parecen ser mejores en este segmento. El fundamento para esta afirmación tiene que ver con el peso importante de los estudiantes de bajos ingresos en el concierto de la institución y la imperiosa necesidad que estos tienen de salir de su condición social más modesta, e insertarse ocupacional y socialmente en un *status* más alto.

El término *autoconstrucción* (potencial) articula su relación con el término *optimismo* en la afectación entre ambos sistemas para el grupo de los *estudiantes (de entre 1 y 5 años de antigüedad en la institución)*, y discrimina el término *pesimismo* para los *egresados* (amplia mayoría de abogados), más proclives a la invarianza organizacional.

La orientación hacia la *autoconstrucción* va a estar dada por el perfil dibujado en los valores sociales que sostiene este segmento (en especial el grupo de los estudiantes), que resultan interesantes para la transformación de la organización. En sus representaciones apunta a salir de un estado de comunidad para

entrar en un marco de relaciones profesionales en el ámbito institucional.

El grupo que conforman los egresados de Regional Norte es diferente, sus opciones valorativas se inclinan a posiciones más conservadoras frente a la dicotomía *tradición vs tecnología*, ubicándose además en una posición distante respecto al acontecer institucional.

El Sistema social potencialmente cuenta en este segmento de públicos con mejores posibilidades para la *autoconstrucción institucional* por sus condiciones sociales de existencia, que además no reconocen (porque no son visualizados directamente) agentes heteroconstructores directos –exceptuado el caso de los docentes que viajan desde Montevideo-<sup>10</sup>, y a su vez cuentan con el apoyo incondicional de la prensa local, extensible a todos los medios de comunicación local, tal como se afirmó en capítulos anteriores.

Si bien es cierto esto significa en términos conceptuales un proceso mediacional de dominación (aunque local), esto estará ligado a que la institución promueva una política de comunicación que incluya las relaciones con la prensa, que

---

<sup>10</sup> La mediación que se produce raramente abarca temas que tienen que ver con el funcionamiento institucional, sino que se reduce a la disciplina de que se trate, reforzada además la corta estancia en la sede, y la escasa implicación institucional que estos docentes en su mayoría desarrollan. Siendo que además la selección de los mismos está controlada centralmente, lo que otorga *seguridad* a la misma en términos de mediación comunicativa.

expropie el control de la imagen institucional que los medios locales hoy poseen.

La complementariedad de medios observada en la Periferia del núcleo institucional expresa la dialéctica *local/regional vs capital/nacional*, insinuando para las noticias del acontecer educativo una leve predominancia del primero de los términos.

Los usos comunicativos de este segmento, dan cuenta de un grupo habitualmente informado por los medios de comunicación (prensa, tv y radio), e incluso con apetencias intelectuales y culturales significativas como lo demuestra el consumo de programas culturales, documentales etc. Este carácter intrínsecamente posee un alto grado de rendimiento para el desarrollo de acciones comunicativas.

El análisis del cómo se produce ese uso comunicativo da cuenta de una curiosa combinación entre lo *educativo* dentro del ámbito *local/regional* más cotidiano, y la *política nacional e internacional* como aspectos igualmente atendibles. Es decir que no hay en estos lectores un cerramiento de fronteras, sino por el contrario lo cotidiano lo articulan a lo nacional y a lo global, y esa referencia es la que resuelve constantemente el par dialéctico comentado, dentro del espacio de *dominación o heterodominio* hegemónico en el Sistema de Comunicación.

Para estos públicos, al no existir canales reconocibles para su vinculación a la institución, la comunicación de medios

invade la vida organizacional y ocupa el espacio vacío dejado por la comunicación institucional ignorada por RN.

En él –espacio- la prensa *capital/ nacional*, está mediando positivamente en las aspiraciones de mayor formación en el futuro; y la prensa *local* media en la concepción de convertir a la Regional Norte en una nueva universidad pública, en un contexto de escasa influencia del Sistema de la comunicación para este segmento de públicos. Aparece claro el aislamiento que sufre este grupo dilapidándose gratuitamente parte de los recursos organizacionales imprescindibles para procesar las transformaciones en forma adecuada

En síntesis, las relaciones observadas entre los sistemas y componentes, ubican a este segmento de públicos como un eslabón más en la cadena de aislamiento que la institución padece y produce, comunicativamente hablando, en su funcionamiento. Sin perjuicio de ello, su composición social lo describe como un campo fértil para la autoconstrucción institucional.

## *2.2 Componentes de la personalidad institucional*

Los estudiantes son optimistas respecto al futuro institucional y promueven una imagen positiva de RNSS, en tanto los egresados se enfrentan a la paradoja de haber sido promovidos por la institución pero ahora ser minados por la presencia de la misma, y sus nuevos productos.

El perfil de bajos ingresos en el hogar que predomina en el segmento y su relación con los valores sustentados, dan la pauta de la potencialidad de estos sectores para ubicarse a la vanguardia del cambio institucional. Este incluye patrones de organización gestionada racionalmente, con criterios universales y particulares articulados para beneficio de los miembros de la organización, y pactados en normas y reglamentos, profesionalmente integrada, pero además incorporada a la era tecnológica.

El grupo que conforman los egresados de Regional Norte se inclina hacia posiciones más conservadoras frente a la dicotomía *tradición vs tecnología*, ubicándose un poco más distante del acontecer institucional.

La percepción, aceptada socialmente, que declara el papel de promotor social para la Universidad, encuentra aquí su fundamento empírico, y da pauta para la interpretación acerca del potencial *autoconstructivo* de este segmento.

La jerarquización dada a las respuestas de los items que apuntan a la consolidación de la institución, en lo edilicio como en lo académico, constituyen las características más importantes de este subconjunto de entrevistados. Sin que ello implique profundizar en la reivindicación de creación de una nueva universidad para el país (que es minoritaria en el segmento), aunque proponiendo enfáticamente el desarrollo de un polo

universitario con autonomía ligado a la Universidad de la República.

Reclaman mayor atención a las autoridades centrales respecto a la institución descentralizada e igualmente reivindicando mayor autonomía. Promueven la formación de un cuerpo profesional de docentes universitarios, y promueven mejorar las relaciones con la sede descentralizada, reivindicando una mayor inserción a la misma.

La propuesta de convertir a Regional Norte en otra universidad pública, si bien es minoritaria en la valoración dentro del conjunto de los ítems propuestos, se encuentra asociada a vectores potentes: *la frustración de los egresados de sus expectativas laborales, que claman por nuevas opciones interdisciplinarias; y por otro lado, las aspiraciones de ascenso social de los estudiantes pertenecientes a sectores sociales bajos, que claman por titulaciones universitarias.*

Esto da la pauta de que la disconformidad con el desarrollo actual, tiene base en la inserción ocupacional en un caso, y en la reivindicación social de sectores socialmente más bajos (reforzando la imagen de la educación como agente del cambio social) en el otro. Ambos grupos demandan por un cambio imprescindible de la institución que afecta y afectará sus vidas en el futuro.

La institución debería potenciar las innovaciones percibidas por estos públicos, definiendo claramente un objetivo integrador que oriente la construcción de una cultura de participación y responsabilidad en el trabajo, acompañándola con modificaciones a nivel *hardware* de la organización.

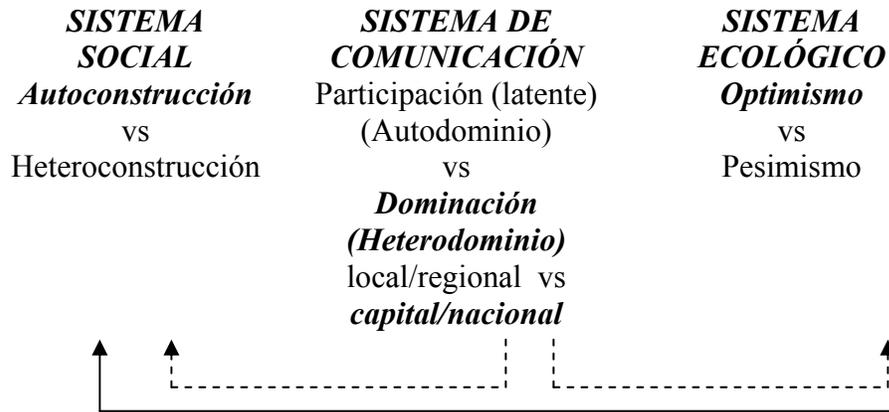
### ***3 El segmento de los profesionales universitarios no egresados de RN***

La dinámica de las afectaciones intersistemas en la Periferia institucional o sea para los profesionales universitarios que no se graduaron en la sede, da la pauta de la ignorancia acerca del acontecer de la Regional Norte que estos entrevistados muestran como premisa central.

Sin duda esto tiene que ver con el papel que juega el Sistema de la comunicación. Sus componentes más salientes resultan ser los medios de carácter *capital/ nacional* y estos, como se sabe, en su desempeño comunicativo ignoran la realidad institucional<sup>11</sup>, lo que hace más difícil la situación comunicativa de este grupo.

---

<sup>11</sup> Estudio de exploración Tercera Parte.



En este grupo de entrevistados en términos genéricos parecería reflejarse un mayor nivel de conformidad con la vida presente y sus perspectivas en el futuro, manteniendo una actitud de pasividad ante los cambios del entorno.

Niegan la necesidad de transformación universitaria, comprensible en la medida de que es una institución de la cual ellos están excesivamente aislados. Además como se pudo apreciar en apartados anteriores, ni siquiera poseen una imagen negativa de la misma, ya que su visión de alguna manera está congelada en el tiempo durante el cual realizaron sus estudios.

Al no producirse, en principio mediación alguna, estos públicos permanecen desintegrados de la vida institucional, recreando imágenes pasadas al referir a la identidad institucional.

También en este segmento la generación de acciones comunicativas resulta de vital importancia si se quiere contar con este grupo a la hora de la construcción institucional. Su adaptación a la realidad se produce por la ignorancia del acontecer de RNSS.

En otras palabras “ignorantes y felices” no se encuentran implicados en la vida institucional, por tanto si bien hoy no resultan configurar un obstáculo social para el desarrollo de la RN, sus actuales condiciones los sitúan en una posición de debilidad y desamparo ante un eventual proceso que promueva la deslegitimación social de la universidad y/o de la descentralización universitaria.

### *3.1 El funcionamiento de la comunicación*

La predominancia de relaciones de interdependencia negativa describe con claridad la falta de conocimiento que este segmento de público tiene respecto de la dinámica institucional, y también lo sitúa estratégicamente respecto a la planificación de la comunicación organizacional, ya que de alguna manera poco a poco, se está desintegrando del cuerpo institucional.

Se confirma para todos los medios la tendencia referida inicialmente para la televisión en el comportamiento de estos

públicos, agravándose (desde el punto de vista institucional) la situación de aislamiento que sostienen con la organización, debido al lugar donde ubican a las noticias de la educación y a las dificultades que ofrece ese medio para planificar acciones eficaces orientadas a este segmento.

Una estructura de uso de los medios que no será fácil cambiar, por tanto emergen dos obstáculos a la comunicación institucional si se van a emplear los medios locales y/o regionales que constituyen un escenario accesible para la presencia institucional: a. el predominio de la *comunicación capital/ nacional*; y b. el escaso interés por acompañar el acontecer de la educación que demuestran estos públicos.

Esto hace pensar en la necesidad de generar nuevas estrategias propias de la institución, o eventualmente a través de la inserción de la comunicación institucional al nivel de los medios nacionales.

La dialéctica de funcionamiento del *Sistema ecológico, optimismo vs pesimismo*, tiene poco peso si se toman las respuestas en forma cuantitativa, ya que la amplia mayoría de los entrevistados tiene un profundo desconocimiento acerca del acontecer institucional, más bien construyen sus respuestas imaginarias basadas en el recuerdo de sus experiencias pasadas en la Universidad, que no es tan lejana, ya que su media de edades ronda los 40 años. Ellos abogan por una institución de formación superior original (formaciones nuevas e interdisciplinarias), con carreras que signifiquen una

oportunidad para los jóvenes de la región y estrechamente vinculadas al entorno.

*.3.2.1 La personalidad institucional: Universidad de la República*

En lo que hace a relaciones identificadas entre los componentes, tanto los entrevistados de *ingresos bajos y medios*, como los del escalón más alto, efectivamente niegan la imagen de *organización excesivamente burocratizada y desactualizada* para la Universidad de la República.

*3.2.2 La personalidad institucional: Regional Norte*

La hegemonía en las respuestas está dada precisamente por la *no respuesta* o la *indiferencia*, promoviendo el montaje de una imagen institucional difusa, también para Regional Norte.

Es conocido el estereotipo histórico que persigue a la institución descentralizada en cuanto a ser un bastión conservador, y manto de protección de sectores sociales acomodados, tal como se mencionó en el Capítulo dedicado a la historia institucional.

Las relaciones encontradas contradicen para el período en que se realizó el estudio tal afirmación, y refuerzan la interpretación realizada respecto a la imagen de la Universidad como agente del cambio social, como elemento positivo para la transformación de la sociedad. Aunque perciben problemas en su funcionamiento por falta de profesionalidad y carencias tecnológicas.

La relación de los valores expresados y la opción de crear una nueva universidad, aunque poco nítida por el excesivo desconocimiento que demuestran los entrevistados, permite interpretar que su escala de valores sostiene como relevante la necesidad de convertir esta repartición universitaria en una nueva entidad que impulse el cambio social, y no la defensa de las tradiciones.

Esta pasa por la incorporación a las dinámicas de cambio tecnológico, y no por la reivindicación conservadora de un pasado, es decir excede lo meramente particular o localista como se podría pensar en lo previo, de acuerdo al *mote* histórico coyuntural de la institución, tal como se ve en el Capítulo V.

Este grupo posee un esquema de valores sociales donde predominan perfiles bien marcados de cómo prefieren construir *su* universidad: una fuerte inclinación hacia lo tecnológico, con criterios universales claros donde prevalezca la competencia, y donde se premie el esfuerzo individual.

También es cierto que sus ingresos no son de los más altos, por tanto es de pensar que sus expectativas respecto a la

institución son considerables (postgrados, especializaciones, etc), tanto en lo que hace a sus formaciones específicas a nivel personal, como respecto a las necesidades de formación de sus familiares, ya que sus constricciones económicas limitan sus posibilidades en este sentido presionando fuertemente por el desarrollo en la Regional Norte de alternativas viables en uno y otro de los sentidos comentados.

La inclinación optimista se confirma por la asociación que establecen la percepción de un mejor futuro por la culminación del nuevo edificio, y la percepción de que la institución promueve la integración de sus miembros. Sin duda que son dos dimensiones de la misma autoconstrucción institucional, la material (edilicia) y la humana (social), imprescindibles para el crecimiento y consolidación de la organización.

En síntesis, las afectaciones intersistemas promovidas por el Sistema ecológico en este segmento presenta efectos duales: en un sentido los profesionales permanecen absolutamente ajenos al acontecer institucional; y en otro sentido son particularmente creativos, y sus opiniones predominan fuertemente dentro del par *optimismo vs pesimismo* a favor de la opción por la transformación, expresada en la preferencia por la creación de una nueva universidad pública.

Este es además un grupo que se encuentra enculturizado fuertemente por la Universidad de la República, y que también posee la rica experiencia de la vida profesional, por tanto aunque

minoritaria la opinión recabada es verdaderamente fundamental para la *información* de la institución universitaria en la región en el futuro.

### **Algunas recomendaciones para mejorar la comunicación en la institución**

#### ***1 Planificación y gestión de la comunicación***

La comunicación en la Regional Norte no ha sido objeto, hasta el momento de planificación institucional. Esto ha generado además de innumerables problemas de funcionamiento, la creación de una cultura difusa, con escasos visos de homogeneidad y débil en su constitución.

Asimismo, si bien no ha conspirado a favor de una deslegitimación creciente en sus públicos más alejados, si ha perturbado y frenado la consolidación institucional como entidad descentralizada en el seno de la Universidad de la República. Igualmente nadie puede prevenir que su imagen se vea deteriorada por la insatisfacción de las expectativas y aspiraciones de sus públicos en el futuro.

Necesariamente la Regional Norte si desea configurar una opción universitaria interesante a nivel nacional e internacional deberá promover la creación de un Plan de comunicación que programe las diferentes acciones a realizar en

esta materia, apuntando a metas comunes y consensuadas por la población implicada.

En términos globales el Plan debe orientarse a generar estrategias comunicativas que apunten a desarrollar una cultura institucional más homogénea que supere las diferencias entre disciplinas, y entre lo local y lo central, que a su vez favorezca la articulación tanto interdisciplinaria como intersectorial (enseñanza, investigación y extensión)

Las diferentes dimensiones a abordar por dicho Plan son las que se desarrollan a continuación.

## ***2 Comunicación interna***

\* Erradicar el proceso sistemático de desinformación institucional mediante la inclusión de la función comunicacional como una herramienta esencial para la gestión institucional.

\* Promover sistemas de comunicación que vuelvan más transparentes los procesos institucionales y las estructuras, elaborando organigramas reconocibles, y canales de gestión disponibles y generar entre los funcionarios docentes y no docentes, una actitud de servicio, colaboración y promoción de iniciativas que dinamicen positivamente el financiamiento de la

organización y que posibilite mediante la práctica, la construcción de una cultura de colaboración y mejora de la calidad del servicio.

\* Se deben implementar dispositivos de información ágiles y sistemáticos (hoja informativa), como también dispositivos de retroinformación, buzones de sugerencias. Además generar canales directos vía NTI con las diferentes autoridades jerárquicas de la universidad, tanto locales como centrales.

\* Generar una estructura de la comunicación interna que contemple mutuamente la articulación de ambas sedes sea mediante dispositivos a distancia , mediante encuentros personalizados periódicos y sistemáticos, que permitan un reconocimiento mutuo entre los miembros institucionales.

\* Prever canales efectivos para la comunicación ascendente y horizontal. En el primer caso a nivel de la sede central se deberá disponer de una referencia clara para la adecuada canalización de las iniciativas en este sentido: receptor, destino, y proceso; pero a su vez generar mecanismos de monitoreo y *feed – back*.

\* En lo que hace a la comunicación horizontal deberá priorizarse el empleo de reuniones, dispositivo preferido por los públicos institucionales, planificando además un proceso de capacitación para ello, a efectos de que su utilización se realice en las mejores condiciones y de forma eficaz.

\* Sensibilizar a los docentes que viajan respecto a su papel comunicativo, en la introducción de información al sistema descentralizado, promoviendo una cultura sistemática de colaboración y motivación a los docentes locales, promoviendo incluso la inserción de los docentes locales en actividades a desarrollar en la sede central.

\* Desarrollar acciones que procuren integrar al grupo subordinado al Nivel del núcleo organizacional, mediante mayor reconocimiento y estabilidad.

A nivel del *hardware* institucional crear un sistema de competencias claras y uniforme al conjunto de los servicios para la sede descentralizada, evitando el oportunismo que permite la doble lealtad unificando criterios y difundiéndolos ampliamente al conjunto de los miembros de la organización. En este sentido comunicar mensajes claros respecto a la carrera académica y sus reglas de ascenso.

\* Planificar el trabajo comunicativo orientado a la integración de los estudiantes especialmente la consecución de rituales durante el año y durante la carrera del alumnado en la sede descentralizada, asociados a la vinculación con la sede central.

La inserción estudiantil deberá apuntar a que se comprenda que no es nada más que un paso por la universidad, sino una fase de aprendizaje vital para la conformación personal

y grupal. Acciones de encuentro, sociabilidad, actividades académicas estudiantiles, de promoción de sus trabajos, etc.

\* Acciones de comunicación que se orienten a generar en el estudiantado confianza en la organización descentralizada acompañados por el compromiso de la sede central al nivel que corresponda.

\* Desarrollar estrategias de comunicación orientadas a los profesionales universitarios, procurando generar un sentimiento de pertenencia a la institución y que estén informados del acontecer de la misma. Procurando que la visualicen más como un campo de oportunidades de superación y actualización de sus conocimientos, que como un obstáculo a su desarrollo profesional.

En ese sentido se pueden planificar y difundir, en forma conjunta congresos profesionales (nacionales e internacionales), como igualmente la agenda de actividades de educación permanente, entre otras.

Planificar anualmente actividades de capacitación sobre fuentes de información a nivel institucional, a efectos de favorecer un adecuado flujo de las informaciones, buscando rentabilizar al máximo los canales más apropiados para cada tipo de públicos.

En igual sentido implementar un servicio de información reconocible, que oriente al interesado hacia el canal o fuente

adecuada, evitando ruidos y obstáculos para el acceso a la misma.

### ***3 Comunicación externa***

#### *3.1 Comunicación externa con el entorno*

\* Promover la realización de acciones de comunicación con el entorno institucional inmediato, especialmente el ámbito educativo universidades, institutos de educación, como también otras instituciones y entidades a nivel local, regional, nacional e internacional, mediante la creación y sostenimiento de una red viva de instituciones y realización de algún evento anual (presencial) que los nucleee.

\* Planificar acciones de capacitación para el desempeño en los medios masivos de comunicación, como en presentaciones públicas: mitines, actos, etc.

\* Sensibilizar a la Intendencia Municipal de Salto en cuanto a la inclusión de la referencia Regional Norte Universidad de la República en la señalética urbana y accesos a la ciudad.

#### *3.2 Comunicación externa de relaciones de prensa*

\* Desarrollar las relaciones con la prensa local como prioridad, pero no olvidar integrar acciones en los medios de prensa de alcance nacional. El escenario es el país en su conjunto, aunque el proceso de extensión deberá ser planificado y gradual. Sosteniendo las mismas mediante una sistemática comunicación de informaciones y periódicamente la realización de algún evento de camaradería o reconocimiento con los periodistas y encargados de medios de prensa.

\* Organizar adecuadamente el seguimiento de los recortes de prensa como instrumento de evaluación de la comunicación e imagen institucional.

\* Informar a la sociedad en general en forma sistemática del acontecer institucional, procurando promover la imagen de institución abierta al medio y accesible para el ciudadano común.

### *3.3 Comunicación externa de patrocinio y mecenazgo*

\* Promover la inclusión de la RN en todas las actividades de desarrollo social, económico y cultural que se realizan en su ámbito de influencia, auspiciando y apoyando las mismas.

\* Promover acciones de difusión del conocimiento que se produce en su actividad cotidiana.

#### ***4 Comunicación visual***

\* Crear y sostener una imagen institucional nítida y confiable que permita la apropiación de la misma por sus miembros, como también su mejor adaptación a ella en forma positiva, centrada en los conceptos de **interdisciplinariedad y encuentro personalizado** (individuación), conceptos diferenciadores de la institución descentralizada. A su vez destacar los valores universitarios en especial el prestigio histórico de la U de la R, asociado a la idea de innovación y cambio de RN.

\* El nuevo edificio concebido bajo estos conceptos desde su proyección, deberá cumplir un papel central en la creación de la nueva imagen institucional. Asimismo diseñar e instalar una señalética acorde con los mismos ejes de la identidad que se quiere promover.

\* Reinstalar en la comunidad universitaria la idea que la universidad es un agente de transformación y de desarrollo social, basada en el cumplimiento de sus tres funciones esenciales, enseñanza, investigación y extensión, además de un espacio para el intercambio, la discusión de ideas y la promoción de la cultura.

\* Promover el empleo de estos conceptos en la totalidad de los documentos, dispositivos de comunicación, etc. que se

emiten en la vida cotidiana de la institución. Además de construir en esta línea la web institucional.

### ***5 Gestión de la comunicación***

\* Promover la sensibilización de los actores institucionales en este sentido, y organizar coordinadamente con los departamentos implicados las diferentes acciones de comunicación a proyectar durante el año, como el seguimiento de las mismas sea mediante los recortes de prensa, o mediante metodologías previstas especialmente para ello.



**PROPUESTA DE ORGANIZACIÓN ACADÉMICA PARA  
REGIONAL NORTE**

Documento para la discusión de docentes, estudiantes y  
egresados de la RN:<sup>12</sup>

Desde hace 50 años a esta parte hemos avanzado bastante, pero eso no nos debe conformar aún falta demasiado. Los laureles logrados por los precursores no nos dan derecho a distraernos ni a perder de vista que aquello que queda por hacer es lo más importante.

En la Universidad se está dando un proceso de profunda reforma universitaria donde los niveles de discusión son significativos pero sobre todas las cosas participativo y democrático- En esta situación la RN no puede estar ajena porque nosotros tenemos un DEBER con la Universidad, con la sociedad uruguaya pero también con nosotros mismos.

El proceso de descentralización es un hecho, existe una propuesta fuerte y reclamos sociales de un país que debe dejar de lado todos los centralismos. Pero no debemos olvidar que la descentralización comenzó por la Regional Norte, esto nos da un privilegio pero también un mayor grado de compromiso y de reflexión en el camino hacia una nueva estructura..

Esta institución ha estado muy separada de las discusiones que se han dado en los diferentes centros y servicios universitarios,

---

<sup>12</sup> Documento elaborado como aporte a la campaña de elecciones de RN en el año 2007

pero es una discusión que no debemos eludir , en ella debe primar por sobre todas las cosas : la pertinencia de la educación superior, la inclusión geográfica y social de los jóvenes uruguayos que tienen el derecho a recibir una mejor educación pero también tener las herramientas para que nuestro país y por tanto nuestra región sea mejor productiva pero también académicamente. Es por esta razón que debemos dar un discusión interna que pretenda definir un plan de acción que reformule atendiendo a las características que tenemos y permita que avancemos con un perfil institucional que nos distinga y que sea la avanzada dentro del proceso descentralizador .Tenemos una tradición, tenemos recursos humanos, tenemos un edificio adecuado, nos faltan muchas cosas pero primero que nada definir por nosotros mismos nuestro futuro.

La RN es hoy la sede universitaria que agrupa el mayor numero de carreras y lo que esto implica: mayor numero de docentes, de estudiantes y de egresados . Para poder mantener estos niveles debemos ser capaces de dar un paso adelante en el proceso de construcción de una fuerte y sólida vida universitaria.

Vida universitaria que no esta por fuera de los principios de Córdoba ni de la Ley Orgánica pero que hoy reclama por sobre todo ser consolidada académicamente en la labor de todos los días, eso significa queridos colegas que : enseñanza, investigación y extensión , en equilibrio donde ninguna de las tres funciones pese mas que otras sino que las tres son parte del todo académico.

Si debemos renovar , debemos producir académicamente de acuerdo a los estándares internacionales, debemos mejorar la enseñanza que se imparte en nuestras aulas, debemos contribuir

con las investigaciones al desarrollo del país desde lo productivo si pero también desde los ámbitos de la cultura y del arte.

Por esto hablamos de renovación de conceptos pero también de estilo institucional..

Por esta razón entiendo que el próximo gran paso que debemos dar en el desarrollo estratégico es discutir en profundidad el Programa de desarrollo académico de Regional Norte.

Ustedes dirán es un utopía pero que sería de nuestras vidas sin utopías? Que habría sido la vida de muchos de nuestros maestros sin utopías? Debemos sentarnos discutir para poder crecer no solo a nivel profesional o personal sino también institucional.

Que pretendemos de la RN en un plazo de 5 años? Que todo siga igual? No de ninguna manera, debemos actualizar la gestión , si colegas , la gestión administrativa , financiera pero también la académica es en este sentido que paso a desarrollar esta propuesta para que la discutamos y podamos avanzar en el proceso constructivo de la vida universitaria

En ese sentido es imprescindible aprovechar las condiciones inigualables que tiene la Regional Norte para las posibilidades de trabajo interdisciplinar. Sin duda la potencialidad en este caso viene con el hecho de que equipos formados en disciplinas diversas comparten un espacio común. Eso es un valor agregado que muchas academias desearían para sí y que nosotros, insólitamente, no estamos aprovechando.

Necesitamos que los niveles de dirección tengan capacidad de convocar a gente nueva, dirigir r equipos, producir documentos

de discusión que circulen en las aulas y las asambleas, pero sobre todo que sean capaces de renovar aquella mística que antaño nos hizo fuertes y que en este momento vemos esfumarse día a día. Nuestra Regional Norte necesita más gente que abrace la vida académica por lo que ello tiene de pasión y servicio a los demás.

Debemos incorporarnos al movimiento de reforma universitaria en todos sus aspectos: la imprescindible flexibilización curricular, el fortalecimiento de la carrera docente, lograr un modelo de gestión eficiente y eficaz, gestión moderna y dinámica con participación y cogobierno, basada en la generación de equipos de trabajo. En ese tono va este documento que pretende ser un avance en este sentido

Quizás lo primero que hay que afirmar es que esta propuesta será complementada con otras que abordarán los temas más específicos, nos referimos especialmente para el caso de las enseñanzas a los ciclos básicos iniciales, donde mucho se ha avanzado en la Universidad, esta propuesta en este sentido es un preámbulo para ello.

Este documento no pretende dar una definición acabada de la normativa que debe regir la propuesta, pues creemos que en la medida de que en la Universidad se genere un consenso esta normativa será la imprescindible para llevarla a cabo. También está en nuestro anhelo que la misma sea ampliamente discutida en todos los niveles universitarios con plazos si, pero ampliamente discutida.

Para ella la Regional Norte, deberá cumplir las funciones de gobierno, planificación, coordinación y administración de los servicios que la U. de la R. ofrece en la región geográfica delimitada por Salto y Artigas, con las características actuales y las que eventualmente se construyan .

En este sentido, es fundamental y por las características de centro académico en desarrollo adoptar una forma organizativa moderna que minimice costos y maximice beneficios tanto en términos económicos como en lo que es esencial: los recursos humanos formados. Es así que a nuestro juicio, se hace necesario el funcionamiento por Áreas de conocimiento (se proponen la implementación de 4 áreas: social, agraria, salud y científico-tecnológica), y conjuntamente con esto se propone la departamentalización de los servicios, entendida como un proceso que permita alcanzar la excelencia académica.

#### **Las áreas de conocimiento**

El régimen de funcionamiento en Áreas de conocimiento ha sido un avance de nuestra Universidad, creemos que se ajusta a los requerimientos de la RN.

Se proponen las Áreas como órganos rectores de los asuntos académicos de la Regional, para ello y atento a un mejor funcionamiento institucional , estas áreas se integrará, en la Comisión Directiva de la sede.

Las Áreas se integrarán los delegados de los Consejos de Departamentos pertinentes, siendo conveniente que la integren los Directores de Departamento.

La participación en Comisión Directiva de RN, será en forma rotativa entre los miembros plenas de las áreas, respetando el criterio de uno por curso académico.

Competencias:

1. integrará con voz y con competencias de asesoramiento a la Comisión Directiva de la sede sobre los asuntos académicos que al Área refieran.
2. entenderá en las iniciativas en la propuesta de nuevos planes de estudios o modificación de los existentes cuando su Área lo requiera
3. promoverá el desarrollo de los conocimientos de su Área, mediante la realización de eventos científicos y académicos, especialmente los relacionados con la formación docente.
4. impulsará los proyectos de actividades de extensión e investigación que involucren a más de un Departamento del Área respectiva, siendo la especificidad el criterio excluyente de competencia en la demanda.
5. todas aquellas que estén indicadas como prioritarias en la reglamentación que rige el funcionamiento de las Áreas de conocimiento en la Universidad

### **Las Áreas de RN**

La RN para un mejor funcionamiento de los asuntos académicos funcionará en áreas de conocimiento:

- a. Área social, conformada por los departamentos de ciencias jurídicas, ciencias sociales, como miembros plenos y de estudios del turismo y la de música (como disciplinas en desarrollo ) como miembros semiplenos.
- b. Área científico tecnológica agraria, conformada por los departamentos de ciencias veterinarias y ciencias agronómicas como miembros plenos, y conformada por los departamentos de arquitectura, estadística y del Laboratorio de Inmunología como miembros plenos.
- c. Área de salud, conformada por el departamento de enfermería como miembro pleno y las unidades de medicina y psicología.

Es conveniente además que las Áreas de conocimiento tengan presencia en la Comisión Directiva de la sede. Como se dijo lo harán de forma rotativa por curso académico los diferentes delegados de Departamento.

### **Los Departamentos en RN**

La organización universitaria en departamentos no es una idea original de estos autores sino que es una de las formas organizativas más generalizadas en las universidades del país y del mundo. Sin duda que la RN tiene fundadas razones y de real

importancia para el desarrollo futuro, al pensar en un régimen de departamentalización para este asentamiento universitario, más aún teniendo en cuenta las particularidades especiales de este centro.

Porqué una organización departamentalizada?

Existen una buena cantidad de razones para adoptar este tipo de organización, aquí esgrimiremos algunas de ellas:

1. generar ámbitos de trabajo investigativo de alto nivel académico con una proyección futura originada desde las propias especialidades de base, promoviendo la formación profunda y el espíritu científico;
2. la posibilidad real de articular la docencia con la investigación y la extensión en el espacio de construcción y el aula;
3. proveer a las áreas de conocimiento de una gama de herramientas con vasto conocimiento en las disciplinas para ir generando modificaciones a las currículas de acuerdo a la mejor conveniencia de las áreas y a las demandas pertinentes de la región. Que les permita esbozar un camino que va desde la especialidad hacia las conformaciones profesionales flexibles.

Cuáles son las condiciones para esta organización?

Una estructura de estas características en cualquier modelo universitario de alto nivel exige dos requisitos esenciales:

Número mínimo de integrantes con alta dedicación mayor a 20 horas (no menos de 10 profesores por departamento, de los cuales 4 deberían ser profesores adjuntos y 1 profesor agregado o más).

Estas exigencias deberán contemplar un proceso de conformación del departamento no menor a 3 años.

Qué serán los departamentos?

Serán los órganos básicos encargados de organizar y desarrollar la investigación, la enseñanza y la extensión propias de sus respectivas áreas de conocimiento en uno o más formaciones profesionales. Los departamentos coordinarán en las áreas las formaciones profesionales que deseen impartir, en especial los ciclos básicos iniciales.

Cómo se constituirán?

Los mismos se constituirán por disciplina de conocimiento científico, técnico o artístico (podrán ser unidisciplinarios o multidisciplinarios, aunque esencialmente excluyentes entre sí), con presencia actual en RN o se incorporen en el futuro. Agruparán a todos los docentes investigadores cuyas especialidades se correspondan con tales disciplinas, atendiendo además al plan de racionalización de recursos humanos que aquí se proyecta para RN.

Podrán constituir en su interior líneas o propuestas de trabajo permanentes o temporarias de acuerdo a sus necesidades propias como a las demandas sociales que puedan surgir. En ese sentido procurarán tener líneas de investigación con componentes de investigación pura o aplicada con cierta permanencia y eventualmente programas especiales de respuesta a demandas pertinentes de la sociedad.

Requisitos mínimos para constituir un departamento

Nivel académico: mínimo total 10 miembros docentes cuya carga horaria no sea menor a 20 horas de los cuales, por lo menos 1 deberá ser profesor agregado como mínimo cuya carga horaria sea de 40 horas semanales como mínimo y 4 profesores adjuntos de 40 horas semanales como mínimo.

Disciplina o disciplinas de conocimiento: los antecedentes en la disciplina en RN, disponibilidad de recursos humanos, trabajos desarrollados, equipos estructurados con cierta trayectoria en común y voluntad de organizarse en departamento. Definición de la disciplina o disciplinas de conocimiento en función del principio rector del programa universitario de RN: la promoción del desarrollo regional.

Cómo se conformarían los departamentos?

Cumplidos los requisitos básicos previamente establecidos, los docentes involucrados propondrán la creación, modificación o supresión de los departamentos a los órganos de dirección de RN, quien resolverá en consulta con la Asamblea del Claustro previo informe favorable del área de conocimiento pertinente y de los servicios (Facultades de U. de la R.) involucrados en el nuevo departamento, acerca de la pertinencia de la disciplina o disciplinas que se pretenden jerarquizar y de su inserción en los servicios de enseñanza correspondientes.

También tendrán iniciativa en la creación, modificación y o supresión de departamentos indistintamente a cualquier órgano de gobierno de RN de carácter colegiado, quien deberá consultar al área de conocimiento involucrada sobre esta iniciativa.

Las propuestas que se formulen deberán contener una memoria comprensiva de la denominación del área o áreas de conocimiento afectadas, el personal docente, recursos económicos y materiales y la justificación de necesidad o conveniencia de la medida propuesta.

Flexibilización de la estructura departamental

A pedido de un departamento, la Comisión Directiva de RN podrá autorizar la adscripción temporaria al mismo de profesores pertenecientes a otro u otros departamentos, previo informe favorable de éstos y de los profesores afectados. La duración de dicha adscripción no será superior a un curso académico, pudiendo prorrogarse por causa suficientemente justificada y con informe favorable de los departamentos afectados.

Cuáles son las funciones de los departamentos?

- a. organizar, programar y desarrollar las actividades docentes de su respectiva disciplina o disciplinas en las diferentes formaciones profesionales y en coordinación con el área de conocimiento respectiva.
- b. Organizar y desarrollar la investigación de su disciplina o disciplinas.
- c. Organizar y desarrollar las actividades de extensión.
- d. Definir y desarrollar los estudios de postgrado, maestría y doctorado, cuando estos fueren pertinentes, así como coordinar y supervisar la elaboración de tesis de grado y postgrado de conformidad con la legislación vigente en la materia.
- e. Impulsar la renovación científica y pedagógica de sus miembros.

- f. Programar y asignar sus recursos, así como cuidar del mantenimiento y renovación de sus bienes, equipos e instalaciones.
- g. Fomentar con otros departamentos la coordinación y cooperación en los aspectos comunes a la RN
- h. Cualquier otra función que le fuere encomendada en el futuro por los órganos competentes.

Cuál es la estructura de los departamentos?

Tendrán un director de departamento que será designado por concurso de méritos por un Tribunal designado por el Consejo de Facultad de referencia en U. de la R., debiendo contar como mínimo con el grado de profesor agregado. Los directores no durarán más de 8 años en el cargo.

Tendrá un Consejo de departamento, cogobernado por los órdenes universitarios involucrados, el cuál será presidido por el director de departamento y se conformará de 3 miembros docentes, 2 estudiantes que sean alumnos de las licenciaturas que patrocina el departamento y 2 egresados de las titulaciones que patrocina el departamento, electos cada 4 años.

Competencias del consejo de departamento:

- a. Elaborar y aprobar plan anual de actividades docentes, de investigación y extensión del departamento.
- b. Aprobar la memoria anual de actividades docentes, de investigación y extensión del departamento.
- c. Aprobar el presupuesto del departamento.

- d. Aprobar los planes de estudios cuando corresponda la intervención del departamento.
- e. Establecer los planes de evaluación de los alumnos.
- f. Decidir sobre los candidatos a becarios para estudios de postgrado, como acerca de la pertinencia de investigadores visitantes, y otras funciones análogas.
- g. En forma residual atenderá todo lo atinente al buen funcionamiento del departamento y en caso de conflictos de competencias resolverá la Comisión Directiva de RN.

Contará además con una sala docente del departamento formada por la totalidad de los docentes del departamento.

Cuáles serán los primeros departamentos en RN?

Podrán crearse en primera instancia 8 departamentos: Ciencias Jurídicas, Ciencias Sociales, Producción Animal, Producción Vegetal, Enfermería, Laboratorio de Inmunología, y Arquitectura.

Las unidades académicas

Aquellos servicios que no puedan reunir los requisitos básicos para conformar un departamento funcionarán como Unidades académicas. Se propone la creación de 5 unidades académicas: Unidad de Estudios del Turismo, Unidad de Música, Unidad de

Estudios de la Medicina, Unidad de Psicología y Unidad de Estadística y Matemáticas.

Las mismas estarán coordinadas por un coordinador y entenderán en los asuntos atinentes a sus disciplinas y actividades sean docentes, de investigación y extensión.

#### Régimen de transición

No cabe duda que tal como se expresa en este documento estamos ante una transformación institucional, lo que implicará un complejo proceso de transición que permita la generación de una nueva estructura

Los docentes que se integren a los departamentos y unidades tendrán un régimen de estímulo salarial especial, como también sus iniciativas académicas (investigación, extensión y enseñanza) serán consideradas prioritarias por la institución atendiendo a la importancia institucional que tiene esta reforma. Los cargos de Dirección de Departamento (G. 4) y Coordinador de unidad (G. 3) (que aún falte completar) serán designados por concurso de méritos por un Tribunal formado por docentes de mayor grado de la Facultad o Servicio al que perteneció mayoritariamente el Departamento.

Los docentes G. 3 que forman parte de los Departamentos serán designados por un Tribunal formado por el Director del Departamento y docentes de mayor grado de Facultad o Servicio

Los grados más bajos serán designados por un Tribunal presidido por Director del Departamento y dos docentes de mayor grado del departamento emergente.

Las carreras de grado y postgrado

La responsabilidad de las carreras de grado y postgrado recaerá sobre el departamento patrocinante recibiendo siempre que sea pertinente la cooperación de otros departamentos cuando la disciplina lo requiera y previo informe del Área de conocimiento pertinente y con la inclusión del Ciclo inicial correspondiente al Área.

Como se crean nuevos planes de estudio?

La creación de nuevas carreras se realizará de acuerdo al mecanismo establecido por la Ley Orgánica artículos 22 y 40 literal b.

Un departamento (patrocinante) podrá tomar la iniciativa para crear una formación de grado y requerirá la aprobación de los demás departamentos (auxiliares) involucrados. Igualmente los órganos colegiados de RN podrán tener la iniciativa en ese sentido.

En todos los casos de nuevas carreras deberá venir con informe favorable del área de conocimiento respectiva.

Las propuestas deberán presentarse conjuntamente con las instancias de definición de fondos presupuestales, y deberán

acompañarse de una memoria comprensiva de su pertinencia emanada de un diagnóstico propositivo de la realidad socioeconómica y cultural en que se inserta, un simposio que después de una reflexión al más alto nivel académico recomiende su implementación, además de acompañar con el presupuesto de la misma.

En esta propuesta se incluyen la creación de los ciclos básicos iniciales comunes y tres nuevas formaciones de grado para la Regional Norte (Tecnólogo Químico Agroenergético, Técnico Agrario y Lic. Psicopedagogía), además de lo existente que deberán potenciarse.

Formaciones de grado propuestas para RN

Se preveen en la RN la realización de 16 formaciones de grado con sus respectivos departamentos patrocinantes y auxiliares:

Área	Carrera	Depto. o unidad patrocinante	Depto. Auxiliar	Depto. Auxiliar	Depto. auxiliar
Social	Abogacía	Ciencias jurídicas	Ciencias sociales		
	Notariado				
	Trabajo Social	Ciencias Sociales	Estadística		
	Ciencias Sociales				
Artística	Turismo	Unidad de estudios del turismo	Ciencias sociales	Ciencias jurídicas	
	Dirección Coral	Unidad de música			
	Guitarra				
	Piano				
Científico tecnológica Agraria	Agronomía	Cs. Agronómicas	Estadística		
	Veterinaria	Cs. Veterinarias	Estadística	Lab. Inmunología	
	Téc. Agrario	Cs. Agro. Vet.	Estadística		
	Arquitectura	Arquitectura	Estadística	Ciencias sociales	
	Téc. Quim. Agroenergético	Lab. Inmunología	Estadística	Cs. Agronómicas	
Salud	Enfermería	Enfermería	Ciencias jurídicas	Ciencias sociales	Estadística
	Medicina	Unidad de medicina			
	Psicopedagogía	Unidad de psicología	Unidad de medicina	Enfermería	Estadística

Ciclos iniciales comunes

Sin duda hoy la importancia de las entradas múltiples a las formaciones profesionales más especializadas con títulos

intermedios, permiten a los alumnos un mejor posicionamiento ante la infinidad de propuestas. Estos verdaderos ciclos de formación ayudan a la maduración del alumno y proponen una titulación básica a la hora de una posible deserción del sistema.

Se propone como objetivo para la conformación de estos ciclos básicos trabajar por las áreas de conocimiento (social, científico-tecnológica, agraria y salud), como también el propedéutico universitario.

Sin duda mucho se ha avanzado en la Universidad sobre este punto, a sus logros nos remitimos, especialmente lo que se ha hecho en la órbita de la Comisión Sectorial de Enseñanza y en las mismas Áreas de conocimiento (las implicadas en la propuesta).

#### Avance de la propuesta de ciclos iniciales comunes para RN

Curso de introducción a la realidad universitaria

Sociojurídico: 2 años para Abogacía, Notariado, Ciencias sociales y Trabajo social

Científico tecnológico agrario: 2 años para Agronomía, Veterinaria, Técnico agrario, 2 años para Arquitectura y Técnico Químico Agroenergético

Salud: 2 años para Enfermería y Lic. en Psicopedagogía

Salto, junio de 2007



**La Universidad en Salto o el largo camino a casa<sup>13</sup>**

Dr. Alejandro Noboa

Es de pensar que un artículo escrito en el marco de los festejos por los 250 años de Salto debería recorrer parte de la historia institucional, y seguramente contar loas al desarrollo universitario en la región. Esa opción sería justa y comprensible, pero este no es el camino que vamos a recorrer. Mucho se ha escrito sobre ello y hay varias publicaciones en ese sentido, también mucho se ha logrado, pero aún queda mucho por hacer. El punto que aquí deseamos resaltar es una visión mucho más prospectiva de nuestra Regional Norte, somos de la idea de que aquí hay que implementar un nuevo sistema universitario público para el Uruguay (como dice el Prof. Salvarrey). Es ahí es donde vamos a cargar las baterías en estas vísperas de cumplir los 50 años de vida universitaria en la región.

Desde 1957 hasta la fecha el trabajo por los servicios universitarios por estos lares ha sido denodado, nada nos ha sido regalado y todo se ha logrado con esfuerzo conciente de un pueblo con las cosas claras.

Hoy tenemos alrededor de 3000 alumnos y aproximadamente 300 docentes, hoy tenemos un precioso edificio de 6500 metros cuadrados, hoy tenemos un sinnúmero de productos intelectuales en danza en este ambiente académico pujante, hoy

---

<sup>13</sup> Publicado en el Diario El Pueblo diciembre de 2007.

tenemos un buen número de carreras universitarias funcionando, pero también tenemos inconvenientes.

Lo primero y quizás más importante que hay que decir es que el actual modelo de desarrollo está en crisis, ya no es posible sostenerlo con una asignación presupuestal de insuficiente, ya no es posible solventarlo con un Contador que actúa desde Montevideo, (donde para comprar una botella de agua mineral hay que solicitar autorización remota), ya no es posible sustentarlo sin un estatuto que hace más de 10 años las autoridades universitarias evaden tratarlo y resolver sobre él, ya no es posible solventarlo sin un presupuesto propio y autonomía de decisión sobre él.

Como decimos, inconvenientes que no son menores atribuibles en principio a dos fenómenos convergentes uno propio (el comportamiento organizacional anómalo) y el otro el empantanamiento de hace 50 años de las políticas universitarias respecto a como procesar la descentralización de la Universidad.

### **Nuestro comportamiento**

La filigrana de los procesos que generan y transmiten autoridad dentro de la institución, promueve un doble condicionamiento que favorece la existencia de una terrible división en dos clases a los miembros universitarios. Por otro lado la doble fidelidad

que tenemos los docentes: hacia los servicios (Facultades) y hacia la Regional Norte.

Respecto al primer punto ya hace unos años, en oportunidad de investigar para mi tesis doctoral, concluía que el proceso endémico del funcionamiento de la Regional Norte, tenía su origen en como nos comportábamos los miembros de la institución en la vida cotidiana:

"...el análisis de los datos perteneciente al segmento de funcionarios docentes y no docentes es posible aceptar la hipótesis que se refiere a la construcción **centralizada** de la institución.

En este sentido se está en presencia de un proceso sistemático de desinformación. Especialmente en los asuntos que se relacionan con la carrera académica o funcional, y en lo que respecta a las definiciones de la política universitaria de la institución.

Sin duda que estas condiciones están inhibiendo la construcción de una institución más autónoma, con mayor nivel de independencia respecto a la matriz."

En igual sentido, la perniciosa división en clases, se producía de acuerdo lo siguiente:

"... es posible afirmar la presencia de dos sub clases de miembros bien diferenciadas: una elite institucional que procesa comunicacionalmente la relación con la sede central, pero que no produce un sistema comunicacional articulado al interior de la sede descentralizada, y otro grupo subordinado, marginado comunicacionalmente y semiexcluido en términos de integración institucional.

---

## *Pensar la Regional*

Las características más sobresalientes de la mencionada elite apuntan a la articulación entre los niveles organizacional y personal, en ella sobresalen ciertas regularidades coincidentes en este sentido y que permiten describirla:

- e. sus miembros se vinculan comunicativamente como receptores frente a emisores de la sede central, especialmente cuando la comunicación es con los Directores de Departamento, docentes de mayor grado, etc. pertenecientes a la sede central;
- f. coinciden en percibir con nitidez una imagen integrada de la institución, asociada positivamente con la idea de que la institución además promueve activamente la integración de sus miembros;
- g. adoptan una actitud negativa respecto a los cambios en la política universitaria;
- h. y en su mayoría poseen grados altos;

El grupo subordinado por el contrario:

- e. está aislado comunicativamente, tanto en forma descendente, ascendente, transversal u horizontal;
- f. opta enfáticamente por las opciones de transformación tanto para Regional Norte, la Universidad de la República y el Sistema Educativo en su conjunto;
- g. sus miembros coinciden en percibir a RNSS estructurada por un organigrama clásico, y en casos vertical;
- h. además, mayoritariamente poseen grados bajos;"

Como se puede revertir este estado de cosas? Uno de los caminos es mediante la acción imprescindible y necesaria de los docentes de grados altos y coordinadores de servicio. Quienes mediante una actitud más pedagógica y menos política (centralista) deberían liderar los cambios y promocionar valores para la construcción universitaria. Se debería hacer escuela en este sentido. Sin duda esto se vuelve un requisito *sine quanon* a la hora de concebir el futuro de la Regional Norte. En otras palabras promover mediante una acción conciente la reducción de la brecha grados altos – grados bajos, intensificando la comunicación y la acción en común.

Otro aspecto a resaltar es el de la doble fidelidad a que nos vemos sometidos los docentes de la sede, donde desarrollar actividades para la Regional Norte a veces no es bien visto por el servicio central al cual también pertenecemos. Incluso se dan casos de que a mayor iniciativa que se tenga para el desarrollo de la institución, más dificultosa resulta la carrera docente, o a la inversa cuanto menos iniciativa se tenga, y más sumiso se sea con el servicio, mejor nos va en la carrera docente, es obvio decir que como en todos los casos hay honrosas excepciones.

Nuevamente la acción conciente y planificada para reducir esta brecha, como la anterior, es una cuenta pendiente para la Regional Norte y sus autoridades, políticas y académicas.

### **El empantanamiento de la política universitaria en el tema**

Otra de las dificultades para el desarrollo de la Regional Norte, es el empantanamiento de la propia Universidad de la República respecto de este tema, y coincidimos con las afirmaciones del decano de Facultad de Veterinaria, en cuanto a que:

“Nuestra política de descentralización es totalmente inconsistente y debo decir que realmente no tenemos una política de descentralización. Eso es diagnóstico.

¿Cómo salimos de esta situación? Creo que el primer punto es reconocer que estamos en una situación empantanada. Eso sería interesante. Me parece que los que han hablado antes de alguna manera lo han mencionado. Acá coexisten una cantidad de cosas que tienen el mismo nombre y atrás no hay políticas.” Dr. Roberto Kremer, Actas del CDC 3/10/2006

Sin duda que esto es así, y para muestra valgan estas declaraciones, y los casi 50 años de dudas y discusiones ineficaces sobre el tema.

En otro documento oficial de la Universidad “*Fundamentos Conceptuales del Plan Director de las obras de la Universidad*” los Arq. Folco y Urruzola hacen el análisis e interpretación del desarrollo de la institución en el territorio nacional y señalan:

“Hasta los años 50 se desarrolló fundamentalmente en Montevideo. En términos generales este proceso no hace mas que acompañar las lógicas socio-

económicas y culturales características del Uruguay de entonces. El crecimiento centralizado de la Universidad actuó impidiendo el desarrollo de alternativas educativas superiores en el interior. A partir de los años 50, aparecen respuestas e impulsos diversos al tema del excesivo centralismo universitario montevideano. En 1957 se inicia el desarrollo de la Regional Norte con sede en la ciudad de Salto. Hoy, a más de 40 años de esa iniciativa, avanzan los trabajos de construcción de su nueva sede. (decían los autores, hoy ya se funciona en esa sede). Esto ilustra, sin duda, las dificultades que la estructura universitaria tiene en nuestro país para relacionarse con el interior y que tradicionalmente se han manifestado en buena dosis de indiferencia." (citado por Ing. Pancracio Cánepa)<sup>14</sup>

Igualmente continúa diciendo Cánepa "Podemos afirmar sin temor a equivocarnos que la UdelaR es estructuralmente centralista porque está en Montevideo y por que la usan los montevideanos mayoritariamente y no ofrece los servicios necesarios para un desempeño decoroso de los estudiantes del interior, como tampoco es ecuánime a la hora de distribuir recursos en el mismo interior."

Volvemos al principio, hoy hablar de la Regional Norte es hablar de un gran logro popular, y de un esfuerzo magnífico de sus docentes y funcionarios. Esto nos hace recordar que se debe

---

<sup>14</sup> citados por Ing. Agr. Pancracio Cánepa en "Algunos números y muchas letras", Salto, 2002.

aprender de la historia y en ese sentido nada de lo que le ocurrió a la universidad en la región fue gratuito, fue obsequiado, absolutamente nada, todo se ha conquistado con movilización y con negociación.

Creemos que los logros alcanzados hasta el momento, probablemente superen a varias de las universidades privadas del país, y a varias de algunas de las facultades de la universidad pública misma. También creemos, como ya hemos dicho, y cada vez se hace más fuerte, en la idea de que hay que ir pensando en un proceso de construcción de un nuevo sistema universitario público para el Uruguay (que necesariamente conlleva a una modificación de la actual Ley Orgánica). Hacemos nuestras, en ese sentido, a las opiniones públicamente vertidas por el Ing. Grompone, por el Decano de la Facultad de Ciencias Dr. Julio Fernández, entre otras personalidades del ámbito académico. Ya hoy se dice cada vez más en voz alta, lo que antes era un tabú.

Ponemos énfasis en la palabra proceso, pero en sentido proactivo que permita generar un plan de desarrollo que apunte a esa meta final, que hoy es posible y deseable plantearla sin temores, y con total independencia de criterio. El país se debe una nueva universidad pública y no son pocos los sectores que la reclaman, ha esa meta debemos dirigirnos.

En ese sentido hacemos nuestras las palabras del actual decano de Facultad de Ciencias:

"El modelo que ahora tenemos entre manos es una descentralización que es llevada esencialmente por la

Universidad y otra acotación que tenemos es que si bien hay algo de dinero también somos conscientes que los recursos que tenemos para llevar a cabo ofertas universitarias en distintas partes del país son recursos limitados. Entonces nosotros tenemos que trabajar con la mayor seriedad, tratando de sacar el mayor provecho a los pocos recursos que tenemos." Fernández, Actas del CDC 3/10/06.

El otro aspecto que introduce el señor Decano, y que hay que considerar, es si es exclusivamente la Universidad quién tiene que resolver la creación de una nueva institución universitaria pública. Parece ser que en un país que se piensa a sí mismo hacia el futuro, deberían hacerlo en forma conjunta: actores universitarios y actores políticos nacionales y locales. Sin ninguna duda los municipios tienen mucho que decir al respecto y ellos deben implicarse en esta discusión.

Nuevamente hacemos nuestras las palabras del Dr. Kremer:

"También creo que hay otro tema y es que el modelo de descentralización no debería ser decidido únicamente en el ámbito universitario. Tenemos que asumir que no somos la República de la Universidad sino la Universidad de la República y el proceso de decisión debería estar acompañado con agentes externos a la Universidad, sino siempre vamos a estar dentro de la misma noria, cada uno va ver un poco por su Servicio, a ver si nos juntamos para poner algo, porque la Universidad en eso es demasiado liberal para con los Servicios y no es bueno para tener una política universitaria en común." Kramer, Actas del CDC, 3/10/06.

**¿Que queremos hacer?**

Verdaderamente da vergüenza contar que requerimos 50 años para desconcentrar las actividades universitarias, y aún hoy estamos sin saber que hacer. Si fuéramos un país rico tal vez pasaría desapercibido, pero cuando tenemos desequilibrios agudos en la materia no es posible admitirlo, el Uruguay (los uruguayos y las uruguayas) no se merecen tal omisión.

Volvemos a repetirlo la Universidad, y obviamente la Regional Norte (en consulta con las autoridades municipales y del poder político), deben crear un plan para desarrollar un nuevo sistema universitario. Este proceso (que no debería durar más de 5 años), debe estar pautado y no ser producto de impulsos desordenados y muchas veces gobernados por la ignorancia de los servicios radicados en Montevideo.

Nuevamente hacemos nuestras las palabras del Ing. Cánepa "creemos que en Regional tenemos una oportunidad excelente de instaurar curricula flexibles con sistemas de créditos que permitan al estudiante cierto grado de opcionalidad en su formación. Permitiendo que su "yo formacional" sea construido por cada quien y aceptando esa heterogeneidad como un valor. Esto puede hacerse permitiendo que el estudiante tome cursos de otras carreras y que tengan un valor acreditado.

Planteamos en nuestro documento anterior los problemas de la doble dependencia académica y presupuestal. A nuestro juicio la solución de fondo a esos temas son dos: 1) que todos los docentes que actúan en Regional Norte y en la Estación

Experimental de Salto pasen a revistar en la plantilla de Regional Norte. Esto puede hacerse mediante un mecanismo similar al de redistribución de funcionarios públicos pasando los créditos de los organismos de origen a los de destino.

2) Que la Regional Norte tenga un presupuesto propio con el que contrate docentes o cursos mediante la contratación directa o licitación a otros servicios de la Universidad."

Volviendo a la propuesta institucional, el camino hacia la nueva universidad pública pasa por una fase intermedia, y coincidimos nuevamente con el Ing. Cánepa *"es ser el Campus Regional Norte de la Universidad de la República."*

El CDC establecerá mecanismos de estandares de calidad de enseñanza, investigación y extensión que el Campus deberá cumplir, pero para ello deberá tener su propio plantel docente y un presupuesto propio acorde como cualquier otro servicio de la Universidad de la República. Convengamos que no es una originalidad, en el mundo hay muchos ejemplos en este sentido, e igualmente no habría en el país ningún impedimento legal para crear esta figura en las actuales condiciones. También convengamos que 50 años no es poca cosa, estamos en los albores de un nuevo tiempo.

*"No podemos hacer como el cuento del gallego que pintaba la línea del medio en una carretera y el primer día pintaba 10 km, el segundo ocho, el quinto 2 porque la lata le quedaba cada vez más lejos. Si seguimos con la lata plantada en 1957 vamos a seguir viendo como se aleja el último vagón del tren del mundo."* Cánepa nuevamente.

Diciembre de 2007