

Elecciones para la Dirección de la Sede Rivera del CENUR Noreste

Propuesta de Gestión para el Período 2026 - 2030

Gabriel Freitas Scaraffuni



**CENUR
NORESTE**



**UNIVERSIDAD
DE LA REPÚBLICA
URUGUAY**

Contenidos

BREVE NOTA A LA COMUNIDAD UNIVERSITARIA DE LA SEDE RIVERA	3
1. INTRODUCCIÓN	6
EL PUNTO DE PARTIDA. UNA BREVE APROXIMACIÓN A NUESTRAS FORTALEZAS Y DEBILIDADES ...	7
EL ROL DE DIRECTOR DE SEDE. ALCANCE Y FUNCIONES	10
PRINCIPIOS ORIENTADORES	11
2. EJES PRIORITARIOS	13
2.1. DESARROLLO Y FORTALECIMIENTO DE LAS ACTIVIDADES ACADÉMICAS.....	13
2.1.1. <i>Enseñanza</i>	13
2.1.2. <i>Extensión</i>	15
2.1.3. <i>Investigación</i>	16
2.2. ACTIVIDADES DE GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN	17
2.2.1. <i>Coordinación y supervisión administrativa</i>	17
2.2.2. <i>Mantenimiento y desarrollo edilicio</i>	18
2.2.3. <i>Coordinación académica</i>	19
2.3. COGOBIERNO.....	19
3. EJES TRANSVERSALES	20
3.1. COMUNICACIÓN	20
3.2. REDES INTERINSTITUCIONALES	21
3.3. ACOSO Y DISCRIMINACIÓN	22
BIBLIOGRAFÍA.....	23
ANEXOS.....	24

Breve Nota a la Comunidad Universitaria de la sede Rivera

Rivera, agosto de 2025.

Querid@s compañer@s tod@s.

Ante la noticia de que la Prof. Patricia Viera no se presentaría para un segundo ciclo al frente de la dirección de la sede Rivera, varios colegas con quienes hemos compartido el camino de la vida universitaria desde hace más de dos décadas y relacionados a distintos colectivos universitarios, me han propuesto que me presente a las elecciones para ocupar ese rol.

Luego de meditarlo cuidadosamente y una vez aceptado con entusiasmo iniciar este proceso, entiendo pertinente presentarme formalmente ante el colectivo que en estos años se ha venido incorporando a la vida universitaria y no necesariamente me conoce, por lo que más allá de las instancias que seguramente compartiremos, me pareció oportuno transmitir por escrito un sucinto texto sobre el camino que he recorrido en nuestra Universidad.

Ingresé en el año 2002 a la Tecnicatura en Gestión de Recursos Naturales y Desarrollo Sustentable, carrera de la cual egresé en el año 2004. Integro el equipo docente a nivel local desde el Laboratorio de Recursos Naturales de la Facultad de Ciencias desde el año 2006, e integro la Unidad de Apoyo a la Enseñanza (UAE) del Centro Universitario de Rivera (CUR) desde el año 2008. En el año 2011 me inscribí en la Licenciatura en Recursos Naturales, carrera de la que egresé en el año 2016. Soy egresado de la Maestría en Enseñanza Universitaria (2019) con la tesis “La política de descentralización de la Universidad de la República y su implementación en la región Noreste del Uruguay”. Además, cursé el Diploma Superior en Educación Universitaria (2021) del Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales y he realizado múltiples cursos sobre docencia universitaria en temas como pedagogía, TICs, evaluación, entre otros. Actualmente, estoy realizando mi Doctorado en Ciencias Agrarias de la Facultad de Agronomía.

Más allá de mi formación vinculada a las ciencias ambientales en general y a la gestión de los recursos naturales en particular, he dedicado una parte importante de mi vida académica al crecimiento de la Udelar en Rivera y en la región. Como estudiante promoví junto a varios compañeros la fundación del primer gremio de estudiantes universitarios en la región, el Centro de Estudiantes Universitarios de Rivera, en el año 2003. Como docente he sido representante del orden en la Comisión Directiva de la sede Rivera, por varios períodos. Tuve además la enriquecedora experiencia de trabajar en cercanía con todos los directores de esta sede, con la Prof. Ana Casnati, el Prof. Mario Clara, la Prof. Isabel Barreto (con quién trabajé formalmente como asistente en los años 2020 y 2021) y finalmente, junto a la Prof. Patricia Viera. He integrado además en numerosas oportunidades las comisiones de carrera de la Tecnicatura y Licenciatura en Recursos Naturales, habiendo sido recientemente designado como coordinador docente de la Licenciatura en Recursos Naturales por el Consejo de la Facultad de Ciencias.

He impulsado el desarrollo de la Universidad en la región a través de múltiples instancias a lo largo de los años. Desde de la organización del ciclo de talleres regional, impulsado por Facultad de Ciencias (2006) con el objetivo de promover el desarrollo en clave regional, hasta la activa participación en la construcción del Programa regional de Enseñanza Terciaria tanto en su elaboración (2007) como en su proceso de revisión (2016). Participé también activamente en las reuniones de la Comisión Intersedes, procurando fortalecer ese espacio de articulación regional.

He sido también representante docente en la Comisión de Salud y Seguridad de Estudiantes y Trabajadores y he integrado tribunales para cargos vinculados a enseñanza y educación permanente en la región noreste. Colaboré en distintas ocasiones en la elaboración de planes de trabajo de la Unidad de Extensión local en reiteradas oportunidades. Fui coautor del documento elaborado para la propuesta de creación de una Unidad de Comunicación para la sede Rivera. También he representado al CUR en la Mesa de Desarrollo Departamental de la Intendencia Departamental de Rivera.

Desde mi rol en la UAE he contribuido a consolidar y fortalecer las actividades de enseñanza apoyando actividades de difusión, organizando desde el 2009 el curso introductorio a la universidad, dando soporte al programa tutorías entre pares y la puesta en funcionamiento del Espacio de Orientación y Consulta. Desde ese rol además he participado anualmente en innumerables actividades de difusión de la oferta de enseñanza. Entre los años 2015 y 2025 fui el referente para la sede para Educación Permanente y soy, desde el 2011, articulador del espacio en la plataforma EVA.

También he desarrollado líneas de enseñanza e investigación que han tenido por objeto de estudio a las instituciones de educación superior, sus características y sus efectos en el territorio. Actualmente soy responsable de la unidad curricular “Universidad, Ciencia y Sociedad” que se dicta para Recursos Naturales, que se dictó anteriormente para la Tecnicatura en Desarrollo y que fuera recientemente aprobado en el Ciclo Inicial Optativo del área Social. También fui docente responsable del curso “Instituciones de Educación Superior y Territorio” que integró la oferta de cursos de Educación Permanente del CENUR Noreste en el año 2024. Finalmente, integré el equipo docente del curso “Universidades e Instituciones de Educación Superior” de la Maestría en Enseñanza Universitaria (CSEEP – Facultad de Humanidades) en el año 2022.

He participado en numerosos congresos y soy autor de varias publicaciones en revistas arbitradas dando cuenta del resultado de trabajos de investigación relacionados a temas como la política de descentralización y su implementación en la región noreste, experiencias de formación integral, experiencias de formación interdisciplinaria y sobre las características y alcances de la investigación que se realiza en la sede. He actuado como revisor para revistas y congresos en temas de educación superior, además de organizador de mesas temáticas. Realicé también consultorías para la elaboración de informes técnicos sobre el potencial de desarrollo de la región Noreste.

En este momento de mi desarrollo académico personal, me siento en condiciones de asumir la conducción de la sede y enfrentar los desafíos de su desarrollo institucional, no solamente amparado en los antecedentes antes mencionados, sino por contar con el apoyo de un equipo de trabajo experimentado que sin dudas facilitará cualquier proceso que se procure estimular. Sería en definitiva, un honor y un privilegio poder seguir contribuyendo desde ese rol, al crecimiento de la presencia universitaria en el Departamento en particular y en la región en General.

Considero un hito simbólico significativo que, por primera vez, un egresado de la casa pueda tener la gran responsabilidad de dirigirla. En este sentido, presento a continuación un documento general con ideas fuerza y propuestas para la gestión en el período correspondiente. Guían estas ideas la pureza de intenciones, la voluntad de trabajar, y el compromiso que todo lo resumido anteriormente generó en mí.

Gabriel Freitas Scaraffuni.

Resumen

El presente documento propone una gestión integral para la sede Rivera del CENUR Noreste, basada en tres ejes prioritarios: desarrollo académico, gestión administrativa eficiente y fortalecimiento del cogobierno. Su objetivo central es consolidar a la sede como un polo de excelencia en enseñanza, investigación y extensión, articulando las demandas locales con las políticas regionales y nacionales de la Universidad de la República. En el ámbito académico, se priorizará el apoyo a las carreras existentes, la exploración de nuevas ofertas, y la promoción de tránsitos interdisciplinarios. Se procurará fortalecer las unidades de Enseñanza y de Extensión, con énfasis en la formación docente, la vinculación territorial y la consolidación de líneas de investigación con impacto regional. En cuanto al componente administrativo, se buscará optimizar recursos humanos y presupuestarios, completando estructuras TAS, capacitando funcionarios y generando protocolos. Además se buscará la reconfiguración de espacios físicos para atender la creciente demanda edilicia y se promoverá un clima institucional abierto y participativo. El cogobierno será clave, con la revitalización de comisiones, la transparencia en la rendición de cuentas y la promoción de un desarrollo armónico con las otras sedes de la región, articulado a través de las instancias de cogobierno conjuntas a nivel regional. Como ejes transversales, se destacan la comunicación institucional, la participación en redes interinstitucionales y la prevención de violencia y discriminación. Este plan, guiado por principios de responsabilidad presupuestal, evaluación continua y adaptabilidad, busca consolidar a la sede Rivera como un espacio de referencia académica y social, comprometido con el desarrollo sostenible de la región noreste.

1. Introducción

El Plan Estratégico de Desarrollo de la Universidad de la República (Udelar) para el período 2025 – 2029, presenta propuestas propias de una universidad con vocación de servicio al país, cimentada en principios y valores históricos y proyectada a un futuro incierto y desafiante. En particular el punto 2 del mencionado documento denominado “Desarrollo de la Universidad en Todo el Territorio Nacional”, propone la *“consolidación y expansión de los CENUR como espacios de primer nivel para la formación terciaria, la investigación y la vinculación con el medio en todo el país”* (Udelar, 2025. p. 4). Para ello, se trazan líneas generales tales como la consolidación de equipos docentes radicados, la asignación de fondos para cargos de grados bajos, la consolidación de estructuras técnicas, administrativas y de servicios. Estas metas y otros ejes programáticos buscan *“asegurar la democratización de la enseñanza y el conocimiento superior durante toda la vida y en todo el país”* (Udelar, 2025. p. 2).

En el departamento de Rivera, la referencia institucional para la aplicación en territorio de estas metas es el CUR, cuyas características actuales son el resultado de un rico proceso histórico de más de tres décadas de duración, en los que es posible describir distintas etapas con particularidades propias, pero que constituyen un conjunto creciente y acumulativo de experiencias y logros.

Una primera etapa a la que podríamos llamar “de presencia incipiente” comprende los años desde la creación de la Casa Universitaria de Rivera en el año 1989 hasta el año 2002. Si bien en esta etapa no se describen actividades académicas estables, durante la misma se fueron gestando determinadas condiciones, a instancias de un fuerte apoyo de la Agrupación Universitaria de Rivera, para que la Universidad decidiera financiar la apertura de carreras en Rivera a partir de los años 2001 – 2002 (Freitas, 2019). En una segunda etapa a la que podemos llamar “de desarrollo inicial” y que llega hasta el año 2007 se funda el Centro Universitario de Rivera (2003), comienza a funcionar el primer espacio cogobernado (Comisión Directiva) en la historia de la región y empiezan a funcionar las primeras carreras completas (Freitas, 2019). En esta etapa surge la presencia y apoyo de Facultades que mantienen su presencia y compromiso hasta la actualidad, como la Facultad de Ciencias, la Facultad de Enfermería y la Facultad de Artes.

A partir del año 2007 y hasta el año 2019, se inicia un tercer momento al que podemos llamar “de crecimiento y diversificación”, que estuvo anclado en una fuerte política institucional. Esta política de descentralización fue promovida por una visión general desde la que se definieron metas amplias, que incluyeron entre otros aspectos la consolidación crítica de su presencia en el interior del país como aporte de la institución a la generalización de la enseñanza terciaria a nivel nacional. Su implementación tuvo un fuerte anclaje a nivel de las sedes locales y se articuló en torno a la definición de los Programas Regionales de Enseñanza Terciaria (PRET), la regionalización del territorio, la generación de nuevas ofertas de enseñanza y la radicación de grupos de investigación. El PRET aprobado para esa región definió orientaciones generales para el desarrollo regional y permitió definir los ejes temáticos que sirvieron de base para la construcción de propuestas de enseñanza y de polos de investigación (Freitas, 2019).

A partir de la conformación del CENUR (2019), se inició una cuarta etapa histórica en la presencia universitaria en la ciudad de Rivera que se desarrolla hasta la actualidad a la que podemos llamar “de consolidación en clave regional”. Durante este período en el que aún nos encontramos y que contó como gran desafío la necesidad de enfrentar la pandemia de COVID 19, se ha venido trabajando para la reorganización institucional de la presencia universitaria en la región, la constitución de una unidad

ejecutora, la construcción de las estructuras administrativas necesarias, el fortalecimiento de carreras y presentación de nuevas carreras y el fortalecimiento edilicio, entre otras.

A lo largo de este proceso, marcado por etapas claramente diferenciadas pero articuladas en una trayectoria de crecimiento sostenido, el enclave de la UdelaR en Rivera ha sido un referente regional como una sede universitaria con identidad propia, con creciente capacidad de responder a los desafíos regionales desde una perspectiva académica, institucional y social. Su evolución se plasma no sólo en la expansión cuantitativa en términos de carreras, infraestructura y matrícula, sino también en una maduración cualitativa en su rol como promotor y actor referente del desarrollo universitario en el noreste del país. Sin embargo, este recorrido también ha dejado al descubierto tensiones y limitaciones propias de un modelo de descentralización que debe equilibrar las demandas locales con políticas centrales, la diversificación de la oferta con la sostenibilidad de los recursos, y la innovación educativa con la consolidación de lo ya alcanzado.

El punto de partida. Una breve aproximación a nuestras fortalezas y debilidades

En la actualidad, la sede enfrenta el reto de profundizar su desarrollo en clave de integración regional mientras fortalece su estructura interna para garantizar calidad y equidad en sus servicios. Las fortalezas acumuladas, como la radicación de docentes, la existencia de cogobierno y la diversidad disciplinaria, contrastan con debilidades que requieren atención, tales como la necesidad de mayor financiamiento, la optimización de espacios físicos y la consolidación de líneas de investigación con impacto territorial. El conocimiento y el reconocimiento de sus características, fortalezas y debilidades, constituye un elemento clave para la configuración de un plan de trabajo.

Indudablemente, la oferta de enseñanza de la sede constituye una de sus principales fortalezas. La misma es diversa en niveles y áreas del conocimiento y está integrada por ocho Programas de Enseñanza¹. De estos, cuatro se dictan de forma exclusiva en esta sede, por lo que se ha logrado con los años recibir a estudiantes de todo el país que se han radicado en Rivera buscando estos perfiles de formación específico e incluso se ha recibido a estudiantes de intercambio extranjeros en algunas de ellas². Alrededor de 2500 estudiantes activos se encuentran cursando estas carreras, y el número de egresados aportados al país en las últimas décadas ya se cuenta por centenas. A nivel de posgrado, para el año 2025 está prevista la realización de más de 20 cursos de Educación Permanente, siendo la sede con la mayor oferta de este tipo de cursos en el CENUR. Es de destacarse además el inicio en este año de la Especialización en Ciencias Humanas, Opción Educación rural (Facultad de Humanidades) que marca un hito importante en las posibilidades de formación para toda la vida en la sede.

Del dictado de cursos, participan los más de 60 docentes que integran el padrón electoral local, parte de ellos recursos humanos formados durante el proceso ya con posgrados realizados, otros colegas radicados más recientemente también con gran nivel de formación. Además, la sede se nutre del aporte de docentes de varios servicios, referencias en sus áreas de conocimiento, que colaboran con la sede para fortalecer la formación de recursos humanos locales. Se conforma de esta manera una comunidad académica de alto nivel, diversa, interdisciplinaria y principalmente con gran compromiso local.

¹ Ciclo Inicial Optativo del Área Social, la Tecnicatura en Gestión de Recursos Naturales y Desarrollo Sustentable, el Tecnólogo en Madera, la Tecnicatura en Artes Plásticas y Visuales, la Licenciatura en Biología Humana, la Licenciatura en Recursos Naturales, la Licenciatura en Enfermería y la Licenciatura en Educación Física Orientación Prácticas Educativas.

² https://www.youtube.com/watch?v=XGwIGq-9M_4

Otra de sus fortalezas está relacionada a las capacidades de investigación instaladas, tanto desde el punto de vista de los recursos humanos como en infraestructura. Impulsada principalmente a partir del programa Polo de Desarrollo Universitario que permitió radicar a docentes investigadores, pero con el aporte también de lo realizado desde los equipos de las distintas carreras, un amplio abanico de líneas de investigación se ha desarrollado en temas que van desde las ciencias ambientales, pasando por la salud y hasta las ciencias sociales en temas de frontera y de educación. Cabe destacar además, que desde la sede se ha promovido la realización de eventos académicos y de intercambio entre investigadores.

Por otro lado, el CUR ha buscado históricamente construirse como una sede universitaria con el fuerte compromiso social característico de las universidades que adhieren al “Modelo Latinoamericano”. En este sentido, se cuenta con una larga trayectoria de articulación territorial construida desde experiencias en las carreras, así como también a partir de lo promovido desde la Unidad de Extensión local. En la sede se describen múltiples experiencias canalizadas y financiadas por proyectos centrales en temas como producción familiar, acceso a la tierra y procesos asociativos, soberanía y seguridad alimentaria, salud, arte y temas ambientales, entre otras. Es de destacarse además el trabajo realizado en distintas carreras desde las que se ha promovido la existencia de Espacios de Formación Integral.

Otras fortalezas no menos relevantes son el número creciente de funcionarios Técnicos, Administrativos y de Servicios (TAS), su compromiso con el desarrollo de la sede y su creciente nivel de capacitación, todo lo cual facilita y potencia las actividades administrativas y de gestión. También constituye una fortaleza el desarrollo y crecimiento edilicio, que permitirá atender en condiciones más dignas las actividades actuales. Deben destacarse además los vínculos de larga data con facultades fuertemente comprometidas con el crecimiento de la sede, así como las relaciones interinstitucionales (reales y potenciales) con otras universidades públicas locales y de Brasil. Por último, la propia existencia del CENUR constituye una fortaleza, puesto que desde la consideración de las particularidades locales puede potenciar las posibilidades de crecimiento a partir de la articulación y complementación entre las sedes y el peso político institucional para facilitar procesos y bregar por mejores condiciones de estudio y trabajo.

Sin embargo, más allá de estos aspectos positivos que nos posicionan como colectivo capaz de pensar y articular soluciones pragmáticas e inclusivas a cualquier escenario, la realidad presenta múltiples desafíos a partir de algunas debilidades estructurales o coyunturales.

En términos generales, parte de los desafíos a atender son los de cualquier institución universitaria en el s. XXI. La complejidad de las problemáticas contemporáneas de un mundo globalizado interpela los modelos pedagógicos y obliga a repensar formas de evaluación, programas y planes de estudio, reorientando las prácticas docentes hacia modelos que estimulen la formación en competencias, la perspectiva interdisciplinaria y la formación integral. Desafíos que no son nuevos como la masificación o la desvinculación persisten, siendo indispensable pensar cómo responder a nivel local a las demandas de democratización de la enseñanza superior a través de la ampliación del ingreso, pero también de las variables que explican la desvinculación a nivel local.

Por otro lado se identifica como una limitante fundamental el contexto presupuestal adverso que, si bien pareciera ser la norma en toda la Universidad, se siente con particular fuerza en una sede en franco proceso de crecimiento. Esto genera debilidades y desafíos tanto en lo académico como en lo administrativo, dificultando las posibilidades de una gestión eficiente que garantice las mejores condiciones para la vida universitaria de su comunidad. En este sentido, el documento “Memoria

Anual 2023” (Viera, 2024) presentado por la dirección de la sede de Rivera da cuenta del déficit presupuestal que se enfrenta y la precariedad que se genera a partir de ella.

A modo de ejemplo, es claro el rol estratégico que las unidades académicas de apoyo pueden y deben cumplir dentro de sus funciones establecidas. Sin embargo, unidades como las de Extensión o Comunicación cuentan con tan solo un integrante, con bajo grado (a pesar de su formación y trayectorias) y baja carga horaria. Estas cuestiones sumadas al hecho de que no son cargos efectivos, precarizan el trabajo y plantean un escenario de inestabilidad que no permite consolidar líneas de trabajo necesarias. Aún a nivel docente, la puesta en vigencia del Estatuto de Personal Docente también presenta desafíos en cuanto a la efectividad de los cargos y el ajuste de los roles correspondientes según el grado y carga horaria.

A nivel administrativo, el organigrama incompleto de estructuras TAS también conspira fuertemente en contra del funcionamiento de la sede, generando sobrecargas sobre los recursos humanos existentes (Amorín, C. Rodríguez, D. Silveira, L. 2023). Este escenario genera problemas en áreas clave de la administración (afectando también en última instancia a la enseñanza), como se indica a modo de ejemplo en el trabajo de diagnóstico realizado por estudiantes de Rivera de la carrera de Ingeniería en Logística (UTEC):

“El diagnóstico identifica problemas en diversas áreas: abastecimiento, recepción, almacenamiento, gestión de stocks y gestión de residuos. Las principales deficiencias detectadas incluyen ineficiencias en los tiempos de entrega, procesos de recepción no estandarizados, mal aprovechamiento del espacio de almacenamiento, falta de un sistema robusto de control de inventarios y carencia de protocolos claros para la gestión de residuos” Corbo, R. De León, A. (2024. p. 35).

Otros servicios críticos como la Biblioteca de la sede también se ven resentidos por la falta de personal, lo cual ha hecho que en ocasiones esta se haya visto obligada a reducir su horario de atención o incluso cerrar sus puertas en algunos momentos puntuales. Otros sectores sensibles como Informática, Bedelía, Personal o Contaduría también se ven afectados por no contar con un equipo completo de trabajo para atender a la creciente demanda.

Por último, con una gobernanza institucional centrada en el cogobierno, las dificultades para lograr un funcionamiento de las diversas comisiones existentes en la sede debido a que a menudo no se logran designar representantes por parte de los órdenes, denota un problema claro de participación, que si bien no es exclusivo de esta sede, deberá ser atendido a partir de las particularidades locales. También es síntoma del mismo problema el hecho de que a menudo la propia Comisión Directiva de la sede no logre reunirse por falta de quórum.

En definitiva, las características actuales de la sede Rivera son resultado de un acumulado histórico de acciones, decisiones y políticas institucionales. En su rica y compleja realidad, interactúan una amplia y diversa red de actores con distintas visiones e intereses, las que articuladas en el marco de un diálogo constructivo pueden potenciar el funcionamiento de la sede y de las actividades que en ella se realizan. Este breve diagnóstico no es un punto de llegada, sino el fundamento indispensable para una planificación estratégica que proyecte al CUR como un polo de conocimiento al servicio del desarrollo regional, sin perder de vista su integración al sistema universitario nacional. Así, al analizar sus características actuales, se busca no solo comprender su trayectoria, sino también identificar los cimientos sobre los que construir su futuro.

El rol de director de sede. Alcance y funciones

La puesta en funcionamiento del CENUR en el año 2019 determinó la redefinición o ajuste de algunos roles institucionales que se reconfiguran en el marco de la Ordenanza de Centros Universitarios Regionales. Conocer el marco normativo en el cual se definen los roles es importante a efectos de construir metas ajustadas a los roles y de generar expectativas acordes.

La Ordenanza de Centros Universitarios Regionales fue aprobada por el Consejo Directivo Central en el año 2011. En ella, se define claramente la arquitectura institucional que tendrán estas novedosas figuras universitarias. De esta manera, se define en el Capítulo III, artículo 18, que un CENUR estará compuesto por distintos tipos de sedes, las que podrán ser según sus características y desarrollo Casas Universitarias o Centros Universitarios, como ocurre en el caso de Rivera. El mismo capítulo define además los órganos que componen un Centro Universitario Local, entre los que se encuentran la Comisión Directiva, la Mesa Coordinadora de Servicios y el Director.

En ese contexto, la figura del Director de sede debe trascender lo administrativo para convertirse en un **facilitador de procesos, un articulador de actores y un promotor de la integración** entre las dinámicas locales y las políticas universitarias regionales, generando los espacios para que la sede pueda desarrollar todo su potencial. Por un lado, el Director de sede debe actuar como un **dinamizador de la vida universitaria en su territorio**, impulsando iniciativas que fortalezcan la presencia de la Udelar en la comunidad. Esto implica entre otras cosas **promover la participación activa** de docentes, estudiantes y egresados en el cogobierno local, asegurando que las decisiones reflejen las necesidades y aspiraciones de la sede, **fomentar la vinculación con actores locales** (gobiernos departamentales, instituciones educativas, sector productivo, organizaciones sociales) para desarrollar proyectos conjuntos en extensión, investigación y enseñanza así como **crear espacios de diálogo y planificación** que permitan identificar demandas específicas del territorio y articular respuestas desde la Universidad.

Otro aspecto fundamental de la gestión de la dirección de la sede es trabajar en la construcción de una **visión integradora del CENUR**, propositiva y alineada con las directrices de la Udelar para su desarrollo en el país. Para ello, su rol debe incluir el **trabajo coordinado con la Dirección regional**, aportando a través de las acciones locales a la construcción de los objetivos estratégicos del CENUR y velando para que las acciones del CENUR fortalezcan el trabajo de las sedes. Para ello es fundamental su **participación en los órganos de cogobierno regional**, contribuyendo con la impronta de la sede a la construcción de una mirada colectiva del desarrollo universitario en la región y que facilite la **implementación de políticas universitarias regionales** (académicas, de investigación, de extensión) adaptándolas al contexto local sin perder de vista el marco general.

Más que un gestor administrativo, el director de sede debe ser un **referente proactivo que impulse proyectos interdisciplinarios** que vinculen a distintas facultades y servicios universitarios en beneficio del territorio. Además, debe promover **la sinergia entre sedes**, para optimizar recursos y potenciar impactos para lograr, entre otras cosas, que se **articule la oferta académica** con las necesidades del desarrollo regional, contribuyendo a la descentralización y democratización de la educación superior.

En definitiva, el director de sede no es solo un administrador ni un representante pasivo de la Universidad en el territorio, sino que es un **actor clave en la construcción del CENUR**, ya que debe equilibrar las dimensiones local, generando espacios de participación, respondiendo a demandas

concretas y fortaleciendo la presencia universitaria y regional, interactuando activamente con los espacios cogobernados de conducción regional del CENUR y su dirección, impulsando y contribuyendo al establecimiento de políticas de desarrollo en clave regional. Desde esta perspectiva, y en cercanía con el cogobierno regional y su director, las metas generales que se presentan en este documento están permeadas por un conjunto de principios orientadores para la gestión, que se presentan en el siguiente punto.

Principios orientadores

Todos los objetivos propuestos en el presente documento, se han elaborado entre otras cosas a partir de un conjunto de principios orientadores generales que deberán permear y guiar las acciones a todos los niveles. Estos principios constituyen el marco ético y estratégico, a modo de visión, que eventualmente guiará la gestión de la sede, asegurando coherencia entre sus acciones y los fines institucionales. En un contexto de restricciones presupuestales y demandas crecientes, estos lineamientos permitirán optimizar recursos, fomentar la transparencia y fortalecer el clima institucional. Al integrar políticas centrales con las necesidades locales, se promueve una administración eficiente, participativa y alineada con los objetivos de la Udelar. Su aplicación sistemática facilitará decisiones más equilibradas, garantizando que cada iniciativa contribuya al desarrollo integral de la comunidad universitaria. Los Principios Orientadores son los siguientes:

- *La enseñanza como prioridad.* Tal como lo indica la ley orgánica de la Udelar en su artículo 2 (Udelar, 1958), la institución tiene como fin prioritario la formación de recursos humanos³. De esta forma, este deberá ser siempre el norte y cualquier decisión o acción que se tome deberá buscar siempre priorizar esta actividad.
- *Responsabilidad presupuestal.* En un escenario de fuertes restricciones presupuestales, la gestión cuidadosa de los fondos deberá ser prioritaria a efectos de optimizar el uso de los escasos recursos, buscando que ninguno de los servicios necesarios quede sin atenderse.
- *Evaluación, transparencia y mejora continua.* Algunas de las medidas necesarias para asegurar una administración eficiente tienen que ver con la planificación estratégica anual que contemple la definición de acciones e indicadores cualitativos y cuantitativos. Además, es fundamental que las evaluaciones y análisis realizados sean compartidos entre la comunidad universitaria a efectos de poder recibir retroalimentaciones y aportes que permitan una mejora continua de la gestión.
- *Clima institucional.* La dirección deberá adoptar una postura de “puertas abiertas”, literal y figuradamente. Es fundamental para ello asegurar los más diversos canales de diálogo fluido entre los distintos actores que convivimos en la sede, mientras sea respetuoso y constructivo.
- *Políticas centrales.* A partir de su planificación estratégica, la Udelar genera políticas diversas para atender a múltiples temas de fortalecimiento institucional. La dirección de la sede, en coordinación con la dirección regional, deberá asumir el rol de promotor de la implementación de las distintas políticas institucionales a nivel local. Además, ante el escenario de restricciones presupuestales importantes, se procurará coordinar y promover la presentación de la sede y o sus colectivos a distintos llamados centrales de fortalecimiento en distintas áreas.
- *Flexibilidad y adaptación.* Por último pero no menos importante, la flexibilidad y la adaptación deberán orientar la toma de decisiones y la planificación, pues siendo el cambio la

³ Fines de la Universidad. - La Universidad tendrá a su cargo la enseñanza pública superior en todos los planos de la cultura, la enseñanza artística, la habilitación para el ejercicio de las demás funciones que la ley le encomiende.

única constante, es necesario estar abiertos a soluciones innovadoras y a los emergentes que puedan surgir.

Estos principios no son solo un referente teórico, sino herramientas prácticas para enfrentar los desafíos cotidianos de la sede. Al priorizar la enseñanza, gestionar con responsabilidad financiera y promover la evaluación continua, se construye una gestión robusta y adaptable. El compromiso con el diálogo y las políticas institucionales refuerza la identidad universitaria, mientras la flexibilidad permite responder a escenarios dinámicos. Su implementación asegurará que la sede opere con eficacia, equidad y apertura, intentando transformar limitaciones en oportunidades y consolidando su rol como espacio de formación, innovación y servicio a la sociedad.

A partir de todo lo antes expuesto, se presenta a continuación a la comunidad universitaria de Rivera en particular así como del resto del CENUR, a modo de propuesta de gestión, un conjunto de metas generales estructuradas en ejes prioritarios y ejes transversales para la administración de la sede. Eventualmente, si el cogobierno regional acompaña esta propuesta, los planes de trabajo específicos serán presentados como dispone la norma, anualmente, acompañados de acciones concretas e indicadores de evaluación.

2. Ejes prioritarios

Este conjunto de metas generales reúne elementos fundamentales para asegurar el funcionamiento de la sede en las mejores condiciones posibles, además de construir los caminos necesarios para atender los desafíos existentes.

2.1. Desarrollo y fortalecimiento de las actividades Académicas

El objetivo de este eje prioritario es dar soporte y promover las condiciones para que las actividades de enseñanza de grado y posgrado se lleven adelante en las mejores condiciones. Así mismo, se buscará aterrizar instrumentos de políticas centrales para combatir la desvinculación en las distintas carreras. Además, se plantea evaluar la posibilidad de aumentar y diversificar la oferta de enseñanza local en el marco de las políticas institucionales de la Udelar en general y del CENUR en particular, en sociedad con actores diversos.

2.1.1. Enseñanza

El elemento fundamental para este punto será el de **impulsar a la enseñanza desde los ejes estratégicos definidos en el PRET** en cuanto a “agenda que define ejes temáticos prioritarios para las necesidades educativas de la región y sus posibles aliados” (Rodríguez y Márquez, 2017. p.6) y que en definitiva “constituye uno de los dispositivos de articulación interinstitucional más interesantes que haya visto la Universidad en sus más de 160 años de historia” (Freitas & Davyt, 2018)

En materia de enseñanza, es fundamental centrar tiempo y recursos en **asegurar las mejores condiciones posibles para la formación de grado**, como función fundamental de nuestra Universidad. Esto implica entre otras cosas dar soporte a las carreras existentes. Asegurar las condiciones logísticas para la realización de actividades de enseñanza. En este sentido, será fundamental **trabajar en cercanía con los servicios de referencia académica** vinculados a las carreras dictadas en la sede, puesto que ello ayudará a potenciar sus actividades.

Uno de los ejes de trabajo estará vinculado a **explorar la posibilidad de nuevas carreras**. Si bien presupuestalmente el momento hace difícil pensar en generar nuevas ofertas de enseñanza, sería importante **trabajar para consolidar algunas propuestas** que empezaron a gestarse durante la actual administración. A modo de ejemplo, en los años 2023 y 2024 se estuvo trabajando junto a autoridades de la Facultad de Artes y de la Escuela Universitaria de Música sobre la posibilidad de **concretar una carrera vinculada a música** a nivel local, sumando como posibles socios a la UTEC. Por otra parte, se prevé colaborar en la posible **creación de un CIO Salud** de proyección regional, tal como se indica en el plan de trabajo para la dirección regional (Barreto, 2025).

Aprovechando las posibilidades de flexibilidad que genera la Ordenanza de Grado, se buscará **promover y facilitar la ocurrencia de tránsitos horizontales** entre los distintos programas de enseñanza en la sede y en el CENUR, en el entendido de que esto naturalmente generará trayectorias transdisciplinarias y se optimizarán los recursos docentes.

Otro elemento relevante será el de **capitalizar el rol de la UAE** como un referente central para docentes y estudiantes en los procesos de enseñanza y aprendizaje. Se promoverán acciones para

potenciar algunos roles que ya desempeña, como por ejemplo dar **mayor visualización al Espacio de Orientación y Consulta** y **estimular una mayor participación de estudiantes en la formación de tutores pares** en coordinación con el Programa de Respaldo al Aprendizaje.

También será relevante evaluar estrategias para un seguimiento sostenido, integral y articulado de las distintas generaciones que ingresan a través del **Curso de Introducción a la Vida Universitaria**. Esto permitiría fortalecer el apoyo a sus trayectorias académicas a lo largo del tiempo mediante actividades como talleres sobre técnicas de estudio, lectura y escritura académica, y egreso, que podrían retomarse posteriormente. Estas y otras medidas tienen por objetivo asegurar la permanencia de los estudiantes que ingresan, y deberán ser planificadas y evaluadas con un conjunto de otros dispositivos institucionales tales como los **programas de becas** u otros servicios de **seguimiento y apoyo** como los ofrecidos por el Servicio Central de Inclusión y Bienestar Universitario.

Justamente en materia de **permanencia e inclusión**, será necesario fortalecer algunos dispositivos tales como el acceso a intérpretes de lenguas de señas, cuyo trámite ha sido demorado en ocasiones anteriores perjudicando a los estudiantes beneficiarios. Además, se procurará también atender y orientar a estudiantes con requisitos de **adecuación curricular**, así como poder dar rápida respuesta a la identificación de estudiantes con **demandas de salud mental**.

A nivel docente, se estimulará a la UAE a que promueva la realización de **actividades de formación docente** en temas pedagógicos. Además, seguirá brindando **asistencia y formación en el uso de plataforma EVA** y asesoramiento, como lo ha venido haciendo, en la **implementación de la nueva escala de calificaciones**. Finalmente, la UAE cumplirá también un rol importante en el **apoyo a la creación de nuevas ofertas de enseñanza** en la sede y la región.

Otro punto estratégico es el de **promover acciones de investigación en enseñanza**. En la región Noreste en general y en la sede en particular, se cuenta con equipos de docentes e investigadores de dilatada trayectoria en temas de investigación sobre educación superior. Sería importante poder dar mayor visualización a este tipo de trabajos e integrar sus resultados como insumos para la toma de decisiones estratégica.

Para estos y otros objetivos planteados, será fundamental **promover el trabajo en coordinación con la Comisión Sectorial de Enseñanza y Educación Permanente**, promoviendo la participación de las unidades de enseñanza y de educación permanente en sus respectivas redes⁴, y **la presentación de proyectos locales** a las líneas de llamados y financiación de esa Sectorial. Para eso será fundamental realizar la **mayor difusión posible de bases** y plazos, así como asesorar a los equipos interesados en presentar propuestas. Para todo este trabajo especialmente delicado, se deberá contar con el apoyo local a nivel de UAE y carreras, además de la red de contención institucional de la Udelar.

A nivel de posgrados, a partir del año 2025 y luego de casi 10 años sin contar con una **Unidad de Educación Permanente**, finalmente el equipo docente se encuentra completo. Esto permitirá que se empiecen a atender a temas estratégicos por atender como por ejemplo una **mejor distribución de la oferta durante el año** y promover el diálogo con referentes institucionales y agrupaciones de egresados a efectos de trabajar no solamente desde la oferta de cursos (la más numerosa de la región), sino además de **identificar la demanda** por actualización profesional en el departamento.

⁴ Red de UAEs y Red de Educación Permanente. Ambas redes son un espacio de interacción entre las unidades de los distintos Servicios universitarios.

Por otro lado, en los últimos años se ha trabajado en la posibilidad de **generar programas de posgrado en conjunto** con universidades brasileras de validez binacional. En este sentido, se trabajó en su momento en la consolidación de la Especialización en Agroecología (UERGS-Udelar)⁵, que se encuentra en funcionamiento desde hace algunos años e incluso ya cuenta con egresados. Por otra parte, se trabajó en la concreción del Posgrado en Relaciones Internacionales (Unipampa - Udelar), que se dicta en modalidad binacional y que formalmente tiene título solamente de Unipampa. En ambos casos y según documento generado por la Dirección de la sede, las propuestas han tenido un tránsito lento a la interna de la institución y no se ha logrado llegar a una resolución efectiva, por lo que se pretende adoptar acciones tendientes a **agilizar y concretar estos procesos**.

2.1.2. Extensión

Una Universidad con fuerte anclaje territorial y sensible a las problemáticas de su entorno es un compromiso político propio del modelo latinoamericano de universidades. Nuestra sede, cuenta con profusos antecedentes de iniciativas de extensión desde una perspectiva horizontal y dialógica con distintos actores territoriales. En este punto, se plantean algunas metas generales para fortalecer esta función en la sede.

Sin embargo, en este momento del desarrollo de nuestra sede, será indispensable poder fortalecer esta función buscando **fortalecer la Unidad de Extensión**, procurando lograr la financiación de un segundo cargo para la sede. Además, se **difundirá y promoverá la presentación de los equipos locales a las distintas líneas de financiación central**, desde los proyectos estudiantiles o proyectos de actividades hasta proyectos de más largo aliento como los de desarrollo de la extensión. Se trabajará en conjunto con la Unidad de Comunicación para dar difusión a estos llamados, sus plazos y bases. También se procurará dar mayor **visibilidad a los proyectos ejecutados**, para incentivar el “efecto contagio” de entusiasmo al resto de la comunidad universitaria local.

Por otro lado, se promoverá la identificación de alternativas que permita dar **apoyo a quipos locales para la realización de actividades de extensión** y que, por distintos motivos, no logran acceder a fondos a través de los llamados centrales. En otro orden, se evaluarán alternativas para poder **identificar temáticas estratégicas de interés** en la ciudad y el Departamento, a efectos de que la Universidad se posicionen como un articulador territorial desde sus capacidades para la identificación y resolución de problemas.

Desde la Dirección y en coordinación con la Unidad de Extensión, se **promoverá el fortalecimiento y desarrollo de Espacios de Formación integral**, como experiencias fundamentales para la articulación de funciones. Se buscará capitalizar experiencias innovadoras como el Programa de Investigación del Río Negro (Tecnatura y Licenciatura en Recursos Naturales) que han servido en los últimos años como plataforma para la realización de actividades interdisciplinarias y para la formación integral, articulando en temas de ciencias ambientales la realización de actividades de enseñanza (grado y posgrado), investigación y extensión (Freitas, 2023). Además, otras iniciativas con importantes antecedentes han sido las importantes propuestas generadas desde los grupos vinculados a Educación Física, en particular a través del Espacio de Formación Integral “Prácticas Corporales en Clave de Integralidad” y de las distintas propuestas que lo componen, que han generado importantes antecedentes a nivel local en articulación de funciones. También vale la pena destacar como

⁵ <https://www.rivera.udelar.edu.uy/inicio-del-curso-de-especializacion-binacional-en-agroecologia/>

experiencia trascendente lo acumulado a través de Extensión Universitaria Sujetos Colectivos y Transformaciones Territoriales, que funciona en conjunto con el CENUR Litoral Norte. Por otro lado, se trabajará para fortalecer y dar mayor visibilidad a otras experiencias relevantes como **la Biblioteca de Semillas**, impulsada en conjunto desde la Biblioteca y la Unidad de Apoyo a la Enseñanza de la sede.

Finalmente, se buscará promover, consolidar y difundir la **realización de cursos de formación en extensión**, coordinados desde la Unidad de Extensión de la sede que ya se dictan actualmente, en conjunto con el CENUR Litoral Norte como por ejemplo, el curso Formulación de Proyectos de Extensión.

2.1.3. Investigación

Como se mencionó en la introducción, si bien en términos comparativos con otras sedes universitarias en el interior aún es débil, la investigación ha tenido un franco desarrollo en la última década. Distintas líneas en varias áreas de conocimiento se han generado en las que estudiantes de las distintas carreras se involucran, fortaleciendo la formación académica y profesional. En este punto, se plantean algunas metas generales para fortalecer esta función en la sede.

De las tres funciones sustantivas de nuestra Universidad, la investigación es la única que no cuenta con una estructura local de apoyo académico. En la actualidad, se encuentra pendiente de resolución un llamado de la Comisión Sectorial de Investigación Científica (CSIC) de un cargo para el CENUR con el perfil de apoyo al desarrollo de actividades de investigación. Desde la Dirección de la sede, se procurará articular acciones con este referente para **fortalecer y promover la investigación local y estimular la participación a través de distintos programas de la CSIC** desde las distintas áreas del conocimiento que coexisten en el CUR.

Se procurará así mismo estimular el **desarrollo de la investigación** en todas las áreas del conocimiento actualmente presentes en la sede, desde las ciencias ambientales, la salud, las artes y el área social, buscando atender a sus especificidades y al mismo tiempo promover la interdisciplina. Con los laboratorios instalados en los nuevos espacios, será prioritario buscar alternativas para **fortalecer su equipamiento** para consolidar las líneas de investigación existentes y posibilitar o estimular el surgimiento de nuevas. Para ello, será clave presentar propuestas en los llamados de financiamiento de la Udelar o incluso de otras instituciones, orientados al fortalecimiento de infraestructura científica.

Por otro lado, se buscará **promover la creación de nuevas líneas de investigación y nuevos laboratorios**. Entre otras nuevas iniciativas y a modo de ejemplo, se ha venido trabajando en la creación de la Plataforma Genómica del Noreste, propone como un laboratorio de biología molecular que tiene como objetivo realizar estudios genómicos y genéticos con diversas aplicaciones, que van desde investigaciones en genética humana, animal y ecología, así como aplicaciones en metagenómica, y en agricultura.

En el mismo sentido y nuevamente dando cumplimiento al artículo 2 de nuestra ley orgánica, se promoverá la participación de **equipos locales y de otros Servicios Universitarios en el tratamiento de temas de interés general de particular relevancia para la sociedad local**. Se tratará de **identificar demandas territoriales** y de **capitalizar a nivel local** las capacidades de generación de conocimiento e innovación de la Udelar en todo su potencial institucional, aterrizado a través de la su sede en Rivera. También será importante estimular la generación de **redes entre investigadores con**

otras instituciones, como por ejemplo con universidades brasileras, potenciando y complementando esa actividad.

Además, a efectos no solamente de dar mayor visualización a las capacidades locales sino además de consolidar a la sede como referencia en algunas temáticas, se trabajará para la **consolidación de eventos académicos** como las Jornadas de Investigadores de la región Noreste o las ya mencionadas Jornadas Binacionales de Educación Superior o los Encuentros de Investigadores de la región Noreste.

Otro elemento crítico en la formación superior actual y para el cual la sede tiene grandes fortalezas tiene que ver con la formación interdisciplinaria. En este sentido, se pretende **estimular y promover la investigación interdisciplinaria**, capitalizando las fortalezas de la sede a partir de la presencia local de equipos de las más distintas áreas del conocimiento y campos de investigación.

Finalmente, se promoverá la participación de estudiantes en actividades de investigación desde la formación de grado. En este sentido, será fundamental tomar **acciones para estimular la presentación de proyectos estudiantiles de investigación** a través del Programa de Apoyo a la Investigación Estudiantil.

2.2. Actividades de gestión y administración

Dentro de este eje, se integran las actividades administrativas necesarias para el correcto funcionamiento de la sede en sus diversos aspectos. Se plantea como objetivo general mejorar las dinámicas internas de funcionamiento institucional, la eficiencia administrativa y promover el desarrollo académico.

Un elemento central para la organización del trabajo será la **elaboración de un plan anual de actividades**, que incluya la definición de objetivos específicos, acciones para alcanzarlos y mecanismos de seguimiento y evaluación. Este plan será presentado anualmente tanto a la Comisión Directiva como al Consejo del CENUR. De la misma forma, se entregará un **informe anual de actividades** donde se incluya lo realizado, a efectos de transparentar la gestión y de poder recibir retroalimentación sobre lo hecho.

Un elemento de apoyo fundamental será el **trabajo coordinado junto al equipo de asistentes académicos**, los que si bien en los últimos años han estado sobrecargados por tareas administrativas que buscan suplir la falta de personal (como la reserva de salones), deberían de tender a cumplir un rol más estratégico de construcción institucional. Por otro lado, durante la Dirección de la Prof. Patricia Viera, se implementó como espacio de coordinación el llamado **Equipo de Dirección Ampliado**, con reuniones periódicas en las que además de participar la Dirección y sus asistentes participan las demás Unidades Académicas de la sede (Enseñanza, Extensión, Educación Permanente y Comunicación). Este espacio demostró ser un excelente dispositivo para la coordinación interna de actividades y será mantenido como espacio de trabajo para el período en cuestión.

2.2.1. Coordinación y supervisión administrativa

A efectos de lograr una buena gestión de la sede, se **trabaja en conjunto con los distintos jefes de sección**, a efectos de lograr atender de la mejor forma posible considerando los escasos recursos a todos los servicios fundamentales, desde la administración de la enseñanza hasta la contaduría y los

servicios generales de mantenimiento. Se procurará garantizar que las funciones y tareas estén acordes a las normativas vigentes, promoviendo condiciones de trabajo dignas.

Un eje fundamental de acción, que será coordinado en conjunto con la dirección regional y los demás actores del CENUR, será el de **avanzar hacia la integración completa de las estructuras de funcionarios TAS** (organigrama). Esto implicará trabajar para sustituir gradualmente los cargos de pasantes y becarios por cargos de carrera funcional, completar cargos presupuestales y vacantes y colaborar en la instrumentación de mecanismos que permitan ascensos de los cuadros de ingreso.

Se buscará promover la **capacitación permanente de los funcionarios TAS** a través de los mecanismos existentes en la Udelar. Además de la capacitación específica en sus áreas de trabajo, la cual se podrá articular por ejemplo con el Prorectorado de Gestión, se podrá estimular su participación y cursado de ofertas como la Tecnicatura en Gestión Universitaria, de la que ya hay egresados en la sede Rivera que han potenciado notoriamente su trabajo a partir de su egreso.

Otro elemento clave será la **administración responsable de los fondos** asignados a la sede. En este punto, el trabajo en conjunto con la Contaduría y demás secciones vinculadas será fundamental. Entre otros puntos fundamentales, se deberá confeccionar anualmente el **Plan Anual de Compras**, buscando atender a las necesidades del Servicio contemplando la actual limitación presupuestal.

Finalmente, se promoverá el trabajo con las distintas secciones para la **creación de protocolos** que ordenen y faciliten el trabajo administrativo, buscando atacar directamente a problemas como los mencionados en la introducción.

2.2.2. Mantenimiento y desarrollo edilicio

El importante desarrollo edilicio logrado recientemente permitirá atender en condiciones dignas a gran parte de las actividades académicas de la sede, y permitirá además reunir en un solo punto de la ciudad a toda la comunidad académica de la sede. Contar con un edificio en condiciones, visualmente destacado y con una impronta notable en la ciudad no solamente hace a las condiciones dignas de estudio y trabajo, sino que asegura una imagen institucional acorde al peso institucional de la Udelar.

Sin embargo, el sostenido crecimiento de la sede en personal y estudiantes, así como la complejidad y diversidad de actividades hace con que deba pensarse como **administrar los metros cuadrados actuales** y, además, **como planificar el crecimiento** que ya es necesario al día de hoy.

Durante el año 2024 se elaboró por parte del equipo de Dirección de la sede un completo informe que da cuenta de que, a pesar del importante aumento en metros cuadrados de la sede, estos no llegan a atender las demandas de espacios para actividades de enseñanza (aulario). A efectos de atender a esta realidad, se prevé avanzar en la **reconfiguración de espacios** de salones en el aula en conjunto con el referente local de la Dirección General de Arquitectura. Así mismo, se realizarán esfuerzos en el marco de la gestión de reserva de salones y de la Mesa Coordinadora de Servicios a efectos de **optimizar el uso y mecanismos de reservas**, a efectos de que ningún espacio resulte subutilizado.

De todos modos, otras estrategias complementarias seguirán siendo usadas, como por ejemplo el **aprovechamiento de los edificios de otras instituciones educativas** presentes en el Polo de Educación Superior de Rivera (PES) e incluso se seguirá trabajando para la construcción futura de un salón de eventos interinstitucional, como está siendo planificado desde el PES.

Por otra parte, se sostendrá el trabajo de coordinación que se realiza desde comisiones cogobernadas como por ejemplo la **Comisión de Edificio** o la **Comisión de Laboratorios**, puesto que si bien no son espacios para la toma de decisiones, a través de ellos pueden identificar y articular propuestas para solucionar problemas o mejorar el uso de los espacios de trabajo y ocio. Otras coordinaciones fundamentales serán con la Dirección General de Arquitectura (con su referente local principalmente) y el Plan de Obras a Mediano y Largo Plazo.

También cabe destacar que se mantendrán las coordinaciones para el **mantenimiento de los espacios verdes en el campus**, contando con la colaboración de personas privadas de libertad en coordinación con el Instituto Nacional de Rehabilitación, acompañando también en este caso a las políticas universitarias centrales. Así mismo, se buscará **promover la mejoría y uso de espacios de ocio e interacción** en la sede tanto internos como externos, procurando lograr que el edificio se convierta cada vez más en un lugar amigable tanto para el estudio como para la recreación e interacción entre la sociedad. Además, se buscará **promover la existencia de espacios de cuidados**, como la existente sala de lactancia.

Por último pero no menos importante, es necesario mencionar que se buscarán las alternativas para **asegurar que la sede no vuelva a quedar largos períodos sin disponibilidad de vehículos**, puesto que ello afecta directamente la realización de actividades académicas.

2.2.3. Coordinación académica

Como elemento de importancia institucional estratégica, se prevé colaborar con la dirección regional para promover la **creación de departamentos académicos regionales**. Se entiende que esto fortalecerá las estructuras locales y permitirá un mejor anclaje académico a muchos de los cargos docentes que gradualmente irán migrando desde los Servicios de Referencia Académica al CENUR.

Por otro lado, se buscará **promover el cumplimiento del Estatuto de Personal Docente**, buscando asegurar la estabilidad laboral de los equipos docentes, generar condiciones para captar y mantener a nuevos recursos humanos locales y mantener a docentes con gran trayectoria y experiencia en la sede. En el mismo sentido se tomará como orientación general la idea de minimizar las contrataciones docentes a través del artículo 46.

2.3. Cogobierno

Tal como está dispuesto en la ordenanza de CENUR, la dirección local tiene entre sus roles fundamentales coordinar el funcionamiento de los espacios cogobernados a nivel local. Tendrá un rol central en este punto **sostener el correcto funcionamiento de la Comisión Directiva del CUR**, como espacio de articulación local y asesor del Consejo regional, en conjunto con los delegados de los órdenes y con la Secretaría de Comisiones.

Más allá de las cuestiones administrativas, se buscará adoptar medidas tendientes al **fortalecimiento de la participación y el cogobierno local**. Para ello será fundamental sostener un diálogo permanente con los órdenes en general y a través de sus representantes en particular. Además se buscará promover instancias de **formación en cogobierno**, principalmente a nivel de estudiantes de grado, a efectos de que se comprenda su importancia y funcionamiento. Se promoverá además la identificación o

visualización del cogobierno no como un espacio para la queja, sino como una **herramienta de construcción institucional colectiva**.

Además de la Comisión Directiva, se promoverá y gestionará el funcionamiento de otros espacios de articulación, como lo son la **Mesa Coordinadora de Servicios**, así como otras comisiones asesoras como por ejemplo la Comisión de Edificio, la Comisión de Laboratorio, la Comisión de Cultura, entre otras. Se deberá trabajar además para que todos estos espacios estén integrados por todos los órdenes.

Finalmente, además del trabajo continuo que ya se realiza con docentes y egresados, se procurará **recuperar el vínculo con los egresados universitarios de Rivera**, promoviendo el resurgimiento de la Agrupación Universitaria de Rivera, como retribución de nuestra Universidad al apoyo fundamental recibido en otros momentos históricos.

3. Ejes Transversales

Los ejes transversales de este plan no incluyen temas secundarios sino fundamentales, que articulan y permean a todas las acciones de la gestión. Su carácter transversal radica en su capacidad para potenciar los ejes prioritarios, asegurando coherencia, impacto y sostenibilidad. De esta forma por ejemplo, la comunicación fortalece la visibilidad y articulación interna, las redes institucionales amplían el alcance territorial y la colaboración y la prevención de violencia garantiza un ambiente universitario inclusivo y respetuoso. Integrados estratégicamente, estos ejes refuerzan el cumplimiento de los objetivos globales, alineados con los principios de la Udelar.

3.1. Comunicación

La sede Rivera necesita desarrollar una **estrategia de comunicación activa que trascienda la mera difusión** para convertirse en una herramienta que permita la visualización de la enorme cantidad de actividades que realiza. Para lograrlo, será necesario **construir alternativas para fortalecer estructuralmente a la Unidad de Comunicación** mediante la optimización de sus recursos humanos y técnicos. Es indispensable buscar alternativas para sumar recursos humanos a esta función puesto que de otra manera resulta imposible diseñar e implementar un plan estratégico de comunicación.

Un eje fundamental de trabajo será **estimular la visualización sistemática** de las actividades académicas y culturales, proyectando a la Udelar como actor relevante en el desarrollo regional. Esto sostener y fortalecer la utilización de canales digitales, sumados al **desarrollo de una página web dinámica y actualizada**, que permita la actualización descentralizada por parte de las diferentes unidades académicas, asegurando información oportuna y accesible.

Otro elemento importante para tener que ver con la **identidad institucional y su visualización en la ciudad**, para lo cual se propondrá incorporar elementos de **señalética externa** (como letreros corporativos y tótems informativos) e interna que mejoren tanto la presencia urbana de la Universidad como la experiencia de la comunidad universitaria.

Por otro lado, se mantendrán y fortalecerán actividades de difusión de la oferta de enseñanza, como por ejemplo la **Expo Binacional de Educación Superior** que se consolidará como plataforma estratégica de promoción académica, complementada con material gráfico actualizado y **campañas de difusión permanentes**.

Finalmente, se buscará fortalecer el vínculo con la comunidad a través de un **programa de visitas guiadas** y charlas en centros educativos, incorporando componentes lúdicos e interactivos que despierten el interés por la educación superior. Paralelamente, se **promoverá el desarrollo de una agenda cultural** en articulación con la Comisión de Cultura que, más allá de su valor formativo, funcione como espacio de encuentro y esparcimiento para la comunidad académica y la sociedad riverense.

3.2. Redes interinstitucionales

La presencia de la Udelar en el territorio implica, por su propio peso institucional y relevancia nacional, **asumir un rol central y activo en distintos espacios interinstitucionales**. Tal como indica la ordenanza de los CENUR, es la dirección local la encargada de representar a la Universidad en esos espacios de articulación.

En los últimos años se ha venido consolidando y fortaleciendo el **Polo de Educación Superior de Rivera (PES)** en el que están presentes además de la Udelar, la UTEC, el Consejo de Formación Técnico Profesional y el Centro regional de Profesores del Norte, y que más allá de un simple espacio de coordinación, se va constituyendo en un sustrato fermental para la innovación institucional y la creación de propuestas innovadoras e interdisciplinarias. A modo de ejemplo, desde el PES se ha venido gestando y promoviendo la creación del **Parque Tecnológico de Rivera**, de cuya gestión hace parte también la Udelar a través de su Junta Directiva Honoraria. Otros elementos fundamentales incluyen la urbanización del área del PES, la posible construcción de un centro de convenciones e incluso de una **residencia estudiantil**. Otros espacios no menos importantes a nivel de la enseñanza en los que se participa incluyen a la Comisión Mixta ANEP-Udelar-UTEC o el Comité Binacional de Educación Superior

Por otro lado, la Udelar debe hacerse presente **asumiendo roles proactivos en otros espacios** más allá de las articulaciones educativas. A modo de ejemplo y sin profundizar en una lista exhaustiva, el CUR integra espacios como la Agencia de Desarrollo de Rivera, Centros PYME (Agencia Nacional de Desarrollo), el Consejo Consultivo del Instituto Nacional del Niño y Adolescente Uruguayo, la Comisión de Cuenca del Acuífero Guaraní o la Comisión Asesora Específica del Área Protegida Valle del Lunarejo, entre otros. Todos estos son espacios relevantes para el diálogo Social en el que la **Udelar puede y debe jugar un rol protagónico** de aportes a la sociedad local.

Dentro de las iniciativas binacionales relevantes que se continuarán promoviendo, es importante mencionar la **realización de eventos académicos** con la participación de instituciones de educación superior de ambos países, tales como las Jornadas Binacionales de Educación Superior⁶ o incluso el Festival Binacional de Enogastronomía⁷ que incluye ejes temáticos académicos como el Foro Binacional sobre Bioma Pampa⁸. Estos eventos congregan a docentes e investigadores de varias instituciones de la región y promueven la difusión de información sobre líneas de enseñanza, extensión e investigación de ambas instituciones. También se coordina de forma conjunta anualmente la **Expo Binacional de Educación Superior**, que se realiza en la sede de Udelar, donde se presenta al público en general la oferta de enseñanza de las IIES presentes en la frontera.

⁶ <https://www.educacionsuperiorbinacional.com/jornadas2025/>

⁷ <https://www.rivera.udelar.edu.uy/7-o-fronteira-festival-binacional-de-enogastronomia-foro-integracion/>

⁸ <https://www.youtube.com/watch?v=ON73bXHoSy8>

Además, se participa en otros espacios de articulación regional a partir de los que se busca dar respuesta a problemáticas comunes a la región, como por ejemplo el **grupo de trabajo para el transporte colectivo binacional** entre ambas ciudades, que tendrá como puntos clave de sus recorridos a los edificios de las instituciones de educación superior presentes en ambas ciudades.

3.3. Acoso y discriminación

La reciente conformación de un grupo de referentes de la Unidad Central sobre Violencia, Acoso y Discriminación (UCVAD) en el CENUR Noreste, abre nuevas líneas para identificar y prevenir situaciones que conspiran contra un buen ambiente laboral y de estudio en la Universidad. Es y será rol de la Dirección de la sede, por lo tanto **promover un ámbito de trabajo y vida universitaria libre de violencia, acoso y discriminación**, en consonancia con las políticas centrales al respecto.

Además, se procurará **dar la mayor difusión posible** al trabajo que realiza a nivel local el equipo de la UCVAD, así como de las políticas de la Udelar al respecto.

Bibliografía

- Amorín, C. Rodríguez, D. Silveira, L. 2023. Evaluación Institucional -2023. Segundo Parcial. Trabajo final de curso. Tecnólogo en Gestión Universitaria. Facultad de Ciencias Económicas y de Administración.
- Barreto, I. 2025. Propuesta de Gestión 2025 – 2029. CENUR Noreste.
- Corbo, R. De León, A. 2024. Diagnóstico Logístico en Udelar Sede Rivera. Proyecto Final de la Carrera de Ingeniería en Logística. Universidad Tecnológica. ITR Norte, Rivera.
- Freitas, G. Favyt, A. 2018. Innovaciones Institucionales en las Relaciones Universidad – Entorno. Los Programas Regionales de Enseñanza Terciaria (PRET) de la Universidad de la República (Uruguay); El Caso de la región Noreste. XII Jornadas Latinoamericanas de Estudios Sociales de la Ciencia y la Tecnología. Santiago de Chile, Chile.
- Freitas, G. Davyt, A. 2020. La Descentralización Universitaria en la región Noreste de Uruguay. InterCambios. Dilemas y Transiciones de la Educación Superior 7(2).
- Freitas, G. Mello, K. Bessonart, M. Escobar, J. 2023. Hacia la consolidación de un Espacio de Formación Integral sobre recursos naturales en la región Noreste de Uruguay. Antecedentes y procesos en la cuenca del río Negro en el período 2002–2022. +E: Revista de Extensión Universitaria, 13(18), e0007.
- Viera, P. 2022. Plan de Desarrollo y de Gestión para la sede Rivera 2022 – 2025. CENUR Noreste.
- Universidad de la República. 1958. Ley Orgánica. Disponible en: <https://dgjuridica.udelar.edu.uy/ley-organica/>.
- Universidad de la República. 2011. Ordenanza de Centros Universitarios Regionales. Disponible en: <https://dgjuridica.udelar.edu.uy/164-ordenanza-de-los-centros-universitarios-regionales/>.
- Universidad de la República. 2025. Plan Estratégico de Desarrollo 2025 – 2029. Disponible en: <https://udelar.edu.uy/portal/2025/06/se-presento-el-plan-estrategico-de-desarrollo-y-propuesta-al-pais-2025-2029-de-la-udelar/>.

Anexos.

Anexo 1. Atribuciones del Director del Centro Universitario Local según la Ordenanza de CENUR.

Artículo 25 – Atribuciones. Son atribuciones del Director del Centro Universitario Local:

- a) Elaborar un plan anual de actividades del Centro Universitario Local y elevarlo a consideración de la Comisión Directiva para su posterior remisión al Consejo del Centro Universitario regional.
- b) Llevar a cabo las acciones necesarias que contribuyan al cumplimiento de los planes aprobados.
- c) Coordinar con los servicios universitarios, las actividades que se desarrollen en la zona de referencia del Centro Universitario Local y gestionar el apoyo técnico y administrativo que en cada caso corresponda para el mejor cumplimiento de los fines de la Universidad de la República
- d) Ejercer la supervisión administrativa inmediata de los funcionarios que cumplen funciones en el Centro Universitario Local.
- e) Supervisar y controlar el buen funcionamiento del Centro Universitario Local en sus diversos aspectos.
- f) Colaborar con la Dirección del Centro Universitario regional en la elaboración de la memoria anual de actividades.
- g) Participar con voz y con voto en el Consejo del Centro Universitario regional.
- h) Representar al Centro Universitario regional en el ámbito local.
- i) Presidir la Comisión Directiva, dirigir las sesiones, cumplir y hacer cumplir sus resoluciones, así como las ordenanzas y resoluciones de los órganos centrales.
- j) Promover acciones de desarrollo local, de extensión, investigación y enseñanza y toda acción que contribuya al mejor desempeño de las funciones de la Universidad de la República en su zona de referencia.
- k) Gestionar y promover la complementación académica y la racionalización del uso de los recursos humanos y materiales en el ámbito local y regional que involucren al Centro Universitario regional.
- l) Contribuir al correcto funcionamiento de los PRETs que se desarrollen en el ámbito de influencia del Centro Universitario Local.
- m) Coordinar las actividades en el territorio de la zona de referencia del Centro Universitario Local, los servicios universitarios y gestionar el apoyo técnico y administrativo que en cada caso corresponda para cumplir mejor los fines de la Universidad de la República.

n) Adoptar las resoluciones de carácter urgente, dando cuenta en cada caso a las autoridades competentes.

o) Ordenar gastos y pagos por atribución hasta el cuádruple del máximo de las licitaciones abreviadas, y por delegación, desde dicha cifra hasta el límite de la asignación presupuestal del Centro Universitario Local respectivo.

p) Integrar la Mesa Coordinadora de Servicios Universitarios.