



Opera

ISSN: 1657-8651

ISSN: 2346-2159

Universidad Externado de Colombia

Heinzen, Margarita; Bortagaray, Isabel  
ENTRE EL DISEÑO Y LA IMPLEMENTACIÓN: ANÁLISIS DE LA POLÍTICA DE EXPANSIÓN  
TERRITORIAL DE LA UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA EN URUGUAY (2007-2014)

Opera, núm. 30, 2022, pp. 179-196

Universidad Externado de Colombia

DOI: <https://doi.org/10.18601/16578651.n30.10>

Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=67572336009>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

UAEM redalyc.org

Sistema de Información Científica Redalyc

Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal

Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso  
abierto

# ENTRE EL DISEÑO Y LA IMPLEMENTACIÓN: ANÁLISIS DE LA POLÍTICA DE EXPANSIÓN TERRITORIAL DE LA UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA EN URUGUAY (2007-2014)

MARGARITA HEINZEN\*

ISABEL BORTAGARAY\*\*

## Resumen

Se estudia la vinculación entre la toma de decisiones del máximo órgano de cogobierno universitario y la implementación de esas políticas en dos territorios y contextos institucionales por dos grupos PDU (Polo de Desarrollo Universitario) diferentes. A partir de un enfoque sociopolítico y neoinstitucional, se analizan las diferencias de implementación en el marco de un debate multinivel. Este enfoque permite distinguir las decisiones específicas que se adoptan para un territorio y una institucionalidad particular, con las características de los grupos académicos que se instalan (dis-

ciplina, liderazgo, agenda), para comprender las estrategias de adaptación a condiciones locales. Los resultados de este análisis indican que el desarrollo específico de estos dos grupos es determinado por el contexto institucional donde se establecen, y que sus características interaccionan con los factores e intereses del nivel meso, por lo que desarrollan estrategias de implementación diferenciales, lo que confirma que no existe una relación lineal entre formulación e implementación de una política.

**Palabras clave:** política universitaria; toma de decisiones universitarias; implementación de política; neoinstitucionalismo.

\* Doctora en Ciencias Sociales, Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (Flacso, Argentina); maestría en Análisis de Sistemas de la Pontificia Universidad Católica de Chile. Docente investigadora, Unidad Académica de la Comisión Coordinadora del Trabajo en el Interior, Universidad de la República (Uruguay). [margarita.heinzen@gmail.com]; [https://orcid.org/0000-0001-6347-7015].

\*\* Doctora en Políticas Públicas - Política de Ciencia y Tecnología, Instituto de Tecnología de Georgia (EE. UU.). Investigadora, Universidad de la República (Uruguay). Investigadora asociada, Technology Policy and Assessment Center (TPAC), Georgia Institute of Technology (EE. UU.). [isabelbortagaray@gmail.com]; [http://orcid.org/0000-0001-8994-5403]. Recibido: 9 de diciembre de 2020 / Modificado: 17 de mayo de 2021 / Aceptado: 18 de mayo de 2021

Para citar este artículo:

Heinzen, M. y Bortagaray, I. (2022). Entre el diseño y la implementación: análisis de la política de expansión territorial de la Universidad de la República en Uruguay (2007-2014). *OPERA*, 30, pp. 179-196.

**BETWEEN DESIGN AND IMPLEMENTATION:  
ANALYSIS OF THE TERRITORIAL EXPANSION  
POLICY OF URUGUAY'S UNIVERSIDAD DE LA  
REPÚBLICA (2007-2014)**

**Abstract**

The link between the decision-making of the highest university co-government body and the implementation of these policies in two territories and institutional contexts by two different groups is studied. From a sociopolitical and neoinstitutional approach, the differences in implementation are analyzed as a multilevel debate. This approach makes possible to distinguish the specific decisions that are adopted in a territory and an organization, with the characteristics of the academic groups which are installed (discipline, leadership, agenda), in order to understand the adaptation to local conditions. The results of this analysis indicate that the specific development of these two groups is determined by the institutional context where they are established, and that their characteristics interact with the factors and interests of the meso level, for which they develop differential implementation strategies, confirming that there is not a linear relationship between formulation and implementation of a policy.

**Key words:** University policy; university decision-making; policy implementation; neoinstitutionalism.

**INTRODUCCIÓN**

Entre 2007 y 2014, la Universidad de la República (UdelaR) llevó a cabo una estrategia de expansión territorial hacia el interior del país, con el objetivo de contribuir a la democratización de la educación superior. Esto debe entenderse en el marco de las transformaciones que las universidades han transitado con el fin de adaptarse a las nuevas exigencias de la llamada sociedad del conocimiento y, en el Uruguay en particular, se enmarcó en una reforma mayor que pretendió transformar las estructuras académicas hacia un modelo de Universidad para el Desarrollo (Sutz, 2005). El presente artículo analiza el proceso de implementación de las decisiones políticas tomadas por el Consejo Directivo Central (CDC) a través de un enfoque cualitativo y una metodología de estudio de caso incrustado (Yin, 1994), aplicado a dos Polos de Desarrollo Universitario (grupos PDU) que se instalaron en dos contextos institucionales y territoriales diferentes. Estos grupos corresponden al PDU Virología, instalado en la sede Salto de la región noroeste, y el PDU Forestal de la sede Tacuarembó de la región noreste.

La investigación realiza un enfoque sociopolítico y neoinstitucional de las políticas definidas por el CDC, integra los debates sobre los cambios en la UdelaR y aplica esa mirada a los casos en dos territorios contrastantes. Este análisis nos permite explorar tres dimensiones del problema de investigación: a) una dimensión institucional, que tiene que ver con los contextos institucionales de las sedes universitarias donde se insertan los grupos académicos, llamados Polos de Desarrollo Universitario (PDU); b) una dimensión académica,

que se refiere a la producción de estos grupos PDU, sus actividades, sus relaciones con otros académicos y los criterios y las motivaciones para establecer sus agendas; y c) una dimensión social que tiene que ver con la región en sí misma y la relación de los académicos con otros actores no universitarios.

El enfoque elegido permite indagar en la trama sociohistórica y política que constituye la fase de implementación del “ciclo de las políticas” (Kraft y Furlong, 2012), para comprender cómo lo planificado y diseñado por los órganos de decisión universitarios logra plasmarse en la realidad e indaga sobre los procesos de construcción institucional en dos territorios, en el marco de los desafíos de una reforma mayor. A través del análisis de los resultados se busca iluminar procesos que hasta el momento se nos presentan como una caja negra y que muestran la no linealidad entre el diseño de una política y su implementación, en tanto se despliegan interacciones entre el contexto institucional y su historia, así como su modalidad de relacionamiento con el territorio y las características del grupo PDU que se instala.

#### **UNA PERSPECTIVA PARA EL ABORDAJE DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS POLÍTICAS UNIVERSITARIAS**

El punto de partida del trabajo es que no existe una relación directa y lineal entre los procesos de elaboración e implementación de políticas, característicos de sistemas débilmente acoplados (Weick, 1976), por lo que resulta de interés analizar la “interfase” entre las políticas univer-

sitarias y su puesta en práctica en contextos institucionales específicos (Camou, 2007). Según Acosta *et al.* (2015), esta relación es interactiva, pues entran en juego negociaciones entre ciertos valores, intereses y proyectos en conflicto. Es decir, cuando se diseña una política desde el nivel central, se ponen en juego en cada contexto de implementación nuevas dinámicas, nuevos procesos de cambio, acuerdos, rechazos, adaptaciones y reacomodos que deben entenderse como verdaderas “microfísicas” de resistencia al cambio institucional (Camou y González, 2014).

Por otro lado, Atairo (2011) refiere al concepto de “procesos de ensamblaje” propuesto por Bardach (1977, citado por Atairo, 2011), dada la pluralidad de intereses multinivel, que representaría el acoplamiento de diferentes componentes de la política y su articulación con los intereses y proyectos de la diversidad de actores que participan en los procesos de cambio. De esta manera, ensamblaje y política son, entonces, dos características fundamentales del proceso de implementación. Las dinámicas entre los docentes locales, los directivos, los actores del entorno y los académicos que llegan a radicarse en la sede del interior serían los participantes de este acoplamiento necesario. Los intereses y las fuerzas relativas de cada grupo varían con el lugar donde la política debe implementarse, lo que resalta la importancia de la organización local (Atairo, 2011) y supone que cada contexto institucional local adapte, a través de múltiples interacciones, el programa diseñado desde la sede central, que tiene una tradición centralizadora y de control, como lo plantean Meister-Scheytt y Scheytt (2005) y que otorgan alta complejidad organizacional a las universidades.

De acuerdo con distintas perspectivas, es una organización de base pesada (Clark, 1991), anárquicamente organizada (March y Olsen, 1976, citados por Axelsson *et al.*, 1977) y débilmente acoplada (Weick, 1976), donde los procesos de decisiones son producto de la interacción y la negociación con resultados inciertos (Baldrige *et al.*, 1982). Sin embargo, en las universidades de América Latina, y de Uruguay en particular, el modelo colegiado de gobierno le da menor peso en la base y agrega niveles de complejidad, como los que le aporta el cogobierno con su componente corporativo, el mandato social de ser una “institución poderosa” (Wedel *et al.*, 2005), la relación con los actores no universitarios y, en el caso de las sedes del interior, además, los territorios. Estas características, que le otorgan complejidad, también le conferirían capacidad de adaptarse a los cambios sin perder sus rasgos identitarios, constituyéndose en organizaciones resilientes, como plantean Pinheiro y Young (2017). En este sentido, es pertinente adoptar un enfoque *bottom-up*, que pone el énfasis en el lugar donde la política se consume y en las características de la organización local (Atairo, 2011), ya que en el proceso de implementación se produce una adaptación mutua entre las condiciones de la agencia local y las características de la política diseñada desde el centro.

Partiendo de la definición de modelo como una representación estilizada de la realidad, se asume para este análisis una aproximación de las sedes en estudio a algunos modelos de universidad teóricos para conceptualizar sus características. La sede Salto (Regional Norte) podría aproximarse al “modelo latinoamericano” de universidad, tal como lo define Ri-

beiro (1972), caracterizado por la herencia de la Reforma de Córdoba, tanto por sus rasgos positivos como por los negativos, la que podría definirse como: la autonomía del control gubernamental; el cogobierno de sus órdenes; la financiación por el Estado y el acceso gratuito. Por otro lado, la sede Tacuarembó presentaba gran potencialidad de construcción institucional, ya que estaba “todo por crear”, lo que permitiría analizar la instalación de los pDU en un modelo teórico de Universidad para el Desarrollo (Sutz, 2005), tal como era el propósito de la Reforma que se analiza. La Universidad para el Desarrollo puede ser resumida como aquella que se: “caracteriza por la práctica conjunta de la enseñanza, la investigación, la extensión y otras actividades en el medio, apuntando a sumar esfuerzos con muy diversos actores sociales en pro del Desarrollo Humano Sustentable” (Arocena y Sutz, 2016, p. 8).

## MARCO METODOLÓGICO

El presente trabajo aborda el proceso de instalación y desarrollo de dos grupos académicos en relación con el contexto institucional donde se insertan, a través de un enfoque cualitativo y una metodología de estudio de caso incrustado (Yin, 1994). La unidad de análisis es el grupo pDU, inmerso en determinado contexto institucional y regional, lo que permitirá estudiar la implementación de la política a través de sus actividades y las percepciones de los protagonistas.

Las preguntas de esta investigación se refieren a cómo ha sido el proceso de creación e instalación de los nuevos grupos académicos,

cómo se relacionan con sus pares de grupos ya radicados y con los agentes del territorio; cómo es el proceso de producción académica; cómo los contextos institucionales donde se insertan afectan la construcción de sus agendas y su relacionamiento con los actores del territorio, en el marco de decisiones políticas generales.

La estrategia de desarrollo en el interior, impulsada en este periodo, se basó en tres pilares: Programas Regionales de Enseñanza Terciaria (PRET); Centros Universitarios Regionales (CENUR) y Polos de Desarrollo Universitario (PDU). La elección de los casos se realizó tomando en cuenta cada uno de estos componentes (tabla 1).

**TABLA 1. DIMENSIONES Y COMPONENTES DEL ANÁLISIS**

Dimensiones	Componentes del análisis	
Institucional	Regional Norte. Salto	Centro Universitario de Tacuarembó
Académica	Polo de Virología	Instituto de Estudios Forestales
Territorial	Litoral Oeste	Región noreste

Fuente: elaboración propia.

Siguiendo a Forni (2011), se realizó una selección de casos extremos, definidos como aquellos que distan de ser promedio, ya que brindan mucha información sobre el fenómeno estudiado al activar más actores, mecanismos y situaciones. Salto parece conformar el “extremo” más desarrollado desde el punto de vista institucional, por lo que su selección como uno de los casos de estudio fue evidente. Su historia ha sido relevada y su “modelo educativo” discutido en algunos trabajos como Frevenza (2011) y Rodes (2012). Las características que fundamentan esta selección corresponden a

su mayor antigüedad institucional, su marco normativo específico, la oferta académica en las tres funciones universitarias, la existencia de un cuerpo docente local y un contexto territorial destacado en el país. A su vez, en 2014 se constituyó como el primer CENUR junto con la sede de Paysandú.

En el otro extremo, como contexto institucional débil, la selección tomó en cuenta la trayectoria histórica y el grado de desarrollo de la sede. En la región Este del país están las sedes de más reciente creación, la región como tal no parecía contar con las características idóneas para el estudio. Las sedes del Noreste, por su lado, han tenido un despegue más lento, tal vez asociado a las características propias de la zona, que no logró ser atractiva, en un primer momento, para que se radicaran allí científicos, investigadores, entre otros. Rivera y Tacuarembó, las sedes del noreste, tuvieron un proceso divergente. En los primeros años Rivera logró mayor apoyo, tanto de la comunidad como de algunos servicios universitarios (Enfermería y Odontología), por lo que, en 2001, cuando los recursos presupuestales solo permitían reactivar una de las sedes, las autoridades se decidieron por Rivera. Tacuarembó permaneció con escasa actividad hasta 2007, cuando se designó por concurso un director, y es a partir de ahí que comienza a desarrollarse de forma marcada, pasando de no tener ninguna propuesta de enseñanza y ningún estudiante en 2007 a 800 estudiantes en 2014; de 2 docentes a 90 y de 2 funcionarios a 20. Tacuarembó es la sede de menor antigüedad institucional, se rige por la normativa general, su oferta académica y cuerpo docente son los más nuevos y el contexto territorial presenta

varios indicadores desfavorables de desarrollo respecto al resto del país.

Respecto a los grupos PDU, el criterio central para la selección fue el tiempo que llevaban instalados en el contexto institucional y regional. El primer llamado a grupos PDU se realizó en 2009 y hasta 2013 se realizaron seis llamados más, por lo que se resolvió tomar grupos PDU del primer llamado (2009), que tenían entre siete y ocho años de haber sido creados, y trayectoria hasta el momento en que se realizó el trabajo de campo. El Grupo de Virología que se instaló en Salto conformó su equipo en el año 2010 y presenta un volumen de trabajo interesante, tanto en proyectos de investigación como en iniciativas de enseñanza.

En Tacuarembó, si bien el grupo no se integró sino hasta 2011, según la realidad observada y opiniones de otros informantes consultados<sup>1</sup>, este parece responder más al concepto de “grupo”<sup>2</sup>, por tener sentido de pertenencia y compartir metas comunes. Han presentado proyectos de enseñanza e investigación que hoy son importantes para el Centro Universitario y la región.

### **LA IMPLEMENTACIÓN COMO “CADENA DE AJUSTES” MULTINIVEL**

El enfoque adoptado supone que entre el nivel central de autoridad universitaria donde se definen las políticas y el nivel local de implementación existe un espacio de interacción,

conformado por redes formales e informales de poder, trayectorias institucionales y características socioproductivas de las regiones. Las dinámicas entre los docentes locales, los directivos, los actores del entorno y los académicos que llegan a radicarse en la sede del interior serían los participantes de este acoplamiento necesario. Los intereses y las fuerzas relativas de cada grupo varían con el lugar donde la política debe aterrizar, lo que resalta la importancia de la organización local (Atairo, 2011) y supone que cada contexto institucional local adapte, a través de múltiples interacciones, el programa diseñado desde el centro.

### **Los contextos institucionales de las sedes de Salto y Tacuarembó**

Cuando llegaron los primeros grupos PDU, la Regional Norte presentaba características que identifican al modelo latinoamericano de universidad (Ribeiro, 1972), como son la orientación profesionalista de la enseñanza con docentes con baja carga horaria, muchos de ellos viajeros e inexistente carrera docente. También eran comunes los llamados docentes por contratación directa a fin de superar situaciones de emergencia de crecimiento de matrícula, el desarrollo de la investigación era escaso y los servicios que se prestaban en Salto tenían la misma fragmentación que en el área metropolitana, aunque compartieran el mismo edificio.

Por otro lado, esta Regional también tenía algunos rasgos que la diferencian del modelo latinoamericano citado: el cogobierno local era débil, entre otras cosas por su imposibilidad de incidir sobre los temas relevantes, los que se de-

1 Integrantes de la Unidad Académica de la CCI.

2 Grupo: 1. m. Pluralidad de seres o cosas que forman un conjunto, material o mentalmente considerado (DRAE, s. f.).



cidían en Montevideo. Esto, en definitiva, generaba más sentido de pertenencia a la facultad (distante) que a la Regional, lo que les quitaba poder a los representantes de los órdenes en los órganos de cogobierno local, radicando la autoridad en la figura del director, como órgano ejecutivo cercano. Además, las demandas de la sociedad transitaban por fuera de la universidad central hasta que se concretaban en una Facultad que se sensibilizaba, aun a costa de la opinión de la autoridad universitaria. Tenía también pocos grados de autonomía política y de gestión según la Ordenanza.

Estas características —escasa producción de conocimiento, baja especialización disciplinaria y fuerte impronta profesionalista— permitirían delinear un patrón de cambios básicamente exógeno (Varela, 2005). Tomando en cuenta la estructura de la UdelaR y la localización “alejada” de las sedes del interior, los factores provenientes de la institucionalidad central podrían considerarse exógenos. En primer lugar, la política de regionalización impulsada desde la autoridad central forzó a cambiar el proyecto de “ciudad universitaria y regional” por un concepto de sede más vinculada a una red donde era uno más, lo que significó también pérdida de competencias y cesión de derechos ya adquiridos.

En tanto se comenzaron a implementar estas decisiones de política, la llegada de los grupos PDU habría desplazado el nivel donde radicaba la autoridad local: del establecimiento a la disciplina (Clark, 1991). No porque se produjera un enfrentamiento, ni siquiera un conflicto, sino porque los grupos PDU se acoplan institucionalmente con una estructura académica validada desde el centro que reco-

noce la autoridad en los saberes especializados. Así, comienza a transformarse en un “sistema de base pesada”, como plantea Clark (2011), que genera reacomodos, principalmente en los docentes ya radicados. Estos reacomodos, en algunos casos, aprovechan las sinergias de grupos dinámicos y formados, y en otros generan conflictos, que se expresan delimitando los campos de competencia, ya sea en lo edilicio o en la enseñanza. Si bien las normativas que se aprueban (Ordenanza de los CENUR, por ejemplo) contribuyen a reforzar la institución a nivel de establecimiento (North, 1990), la disciplina ingresa también a ese nivel, junto con los componentes políticos, al integrarse a los consejos del CENUR y a las Áreas.

Por otro lado, cuando llegaron los primeros docentes PDU, el Centro Universitario de Tacuarembó enfrentaba una fuerte demanda local por ampliar la oferta educativa, un Programa Académico Regional que delineaba la ruta de su crecimiento y fuertes lazos de trabajo con organizaciones y autoridades locales, así como un claro liderazgo de su director. No tenía ninguna autonomía, ni académica ni de gestión, lo que obligaba a los docentes locales a vincularse con Montevideo o con la región. El potencial de construir una institución más cercana a una universidad para el desarrollo era alto, ya que dependía casi totalmente de factores exógenos.

La llegada de los grupos PDU comenzó a generar cierta estructura académica, principalmente en torno a las opciones educativas, que aparecen como más vertebradoras de las agendas que las actividades de investigación. La falta de estructura institucional previa pareciera no haber desplazado aún la autoridad



hacia las disciplinas porque el establecimiento todavía está por construirse. Tanto por las demandas sociales, que se instalan en el seno de la institución, como por el imperativo central de implementación de las políticas, los factores que promueven el cambio son mayoritariamente exógenos por lo que los cambios resultantes serían de tipo adaptativo (Clark, 1991).

El espacio de interacción al que se refiere Atairo (2008), respecto a las relaciones universidad-Estado, podría asimilarse al existente entre las sedes locales y la autoridad central para su análisis, y, en el caso del noreste, el componente de “control público” (Clark, 1991; García de Fanelli, 2005) es completo.

Juegan también en este espacio las tendencias políticas al interior de la universidad, que complejizan las lecturas. El crecimiento explosivo de la sede Tacuarembó, con fuerte apoyo del rector del momento, que pretendía equilibrar los crecimientos intrarregionales, derivó en dificultades al cambiar la orientación de la rectoría a fines de 2014, mostrando dinámicas propias de una anarquía organizada (March y Olsen, 1976 citado por Axelsson *et al.*, 1977). Redes informales de poder, así como diversas percepciones sobre la agenda de las reformas y la diferente capacidad de negociación de los actores locales frente a las nuevas corrientes de opinión, configuraron nuevas arenas de poder (Atairo, 2008) que frenaron la estructuración institucional.

### Los grupos PDU

En esta sección se analiza la dinámica de instalación, producción y relacionamiento de dos de los grupos, llamados Polos de Desarrollo

Universitario (PDU), tomados como estudios de caso, en dos contextos institucionales contrastantes partiendo de las expectativas respecto a un Polo de Desarrollo Universitario.

Como se señaló, según Clark (1991), las universidades se distinguen de otras instituciones educativas en la producción de conocimiento, por lo que el trabajo se controla desde el ámbito interno de las disciplinas (grupos, departamentos) y, desde allí, presionan a las organizaciones por niveles de excelencia académica, mientras que estas presionan a las disciplinas para que se ocupen de la enseñanza, principalmente. Este autor agrega que la doble pertenencia de los grupos (a la disciplina y al establecimiento) fortalece y otorga gran importancia a las unidades operativas. Esto justifica un enfoque *bottom-up* (Atairo, 2008), en una concepción que pone el acento en el lugar donde la política “se consume”, por lo que desde los procesos de instalación y producción de los grupos seleccionados es posible analizar la implementación de la política y sus adaptaciones. Esta autora destaca también la importancia de la organización local, y concibe la implementación como un proceso organizacional dinámico, cuya configuración resulta de las recurrentes interacciones entre el proyecto y el contexto institucional.

Cuando se formuló la política en 2010 se definió

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

los “Polos” apuntan a establecer prioridades de trabajo y a llevarlas a la práctica, respaldando en particular a los PRET que ya estén en curso. La implementación efectiva de tales prioridades debe ser encomendada a servicios y estructuras administrativas claramente determinadas, en el marco de una perspectiva de futuro. (Rectorado Udelar, 2010, p. 30)

Es decir, el concepto “Polo” implicaba mucho más que un grupo de investigación y se vinculaba con la priorización de ejes temáticos por región, lo que aludía a aportar soluciones en aquellas problemáticas definidas como pertinentes. Si bien puede entenderse que los “problemas” de la realidad rara vez corresponden a una única disciplina, entre los objetivos del llamado a propuestas se establecía la incorporación de recursos humanos con “fortalezas en disciplinas poco o no representadas” en ese momento. Por otra parte, se exigía que las propuestas refirieran a “temas” que respaldaran el desarrollo del proyecto académico del centro universitario y del PRET asociado, y se valoraba la articulación y complementación con otros grupos disciplinares ya establecidos (Gulla, 2017). Al encomendar a los Polos respaldar al PRET, también se establecía la colaboración con otros actores e instituciones del territorio.

Lo que se intenta marcar aquí es que la formulación de la política de “Polos” se hizo desde una perspectiva académica diferente a la tradicional, con elementos correspondientes al modelo de Universidad para el Desarrollo ya comentado, como la pertinencia, el abordaje por problemas, la articulación de funciones y la colaboración con actores del territorio, aspectos que se tomarán en cuenta para analizar cómo fue la implementación en cada caso. En cierto modo, al realizar los llamados para la

provisión de cargos dentro de ejes definidos como prioritarios para cada región y no para reforzar la oferta académica existente, se pretendió invertir la lógica predominante en la Universidad hasta ese momento. De alguna manera, se apostó a reforzar el nivel de autoridad de la disciplina (Clark, 1991) a través de la creación de unidades operativas, embriones de una nueva estructura académica.

En su concepción de grupo PDU, el grupo de investigación se ubica a nivel intermedio entre la organización y el investigador individual, y resulta de arreglos institucionales diversos, conformado por dos o más individuos con la pretensión de dedicarse a la producción de conocimiento (Ardanche *et al.*, 2012), donde el investigador adquiere el *habitus* del oficio de científico (Bourdieu, 2003), con lo que se resalta la dimensión de ámbito de aprendizaje del grupo. A su vez, cada grupo, al provenir de servicios diferentes, de áreas del conocimiento diversas, aporta el *habitus* de su matriz disciplinar al contexto institucional al que llega, produciendo múltiples interacciones.

### ***El polo de desarrollo universitario de Virología en la Sede Salto***

La propuesta de este PDU surge del mismo investigador dispuesto a trasladarse. Es un investigador con fuertes lazos con su grupo de origen en Montevideo y dirigido, a su vez, por su tutor de doctorado, decano de la Facultad de Ciencias en ese momento. Estas referencias marcan un punto de partida sólido, para un grupo con claros objetivos. Si bien en un primer momento no se contó con todos los cargos, se identificaron rápidamente

los posibles candidatos y, en tiempos cortos, universitariamente hablando (ocho meses), los tres docentes principales estaban radicados en Salto. En referencia a lo que plantea Bourdieu (2003) respecto al campo científico, los agentes impulsores de este grupo poseían alto capital, tanto de aquel que corresponde al reconocimiento otorgado al interior del campo como al capital que interviene sobre el campo (capital temporal, derivado de actividades académico-administrativas), lo que auguraba grandes posibilidades de éxito.

Desde un principio operaron como un grupo, en el sentido planteado por Bianco y Sutz (2005), en que se reconocían por las tres vertientes identitarias: i) identidad temática; ii) identidad colectiva, derivada de una trayectoria de trabajo en común y del reconocimiento del liderazgo de alguno de los miembros de alto nivel del grupo, y iii) autoidentidad, derivada de que cada uno de los miembros se reconoce como integrante del grupo.

Esta identidad de grupo es reforzada por el líder a través de una modalidad de trabajo y rutinas de organización que lo vuelven ámbito de aprendizaje mutuo (Sutz, 2005) y fortalecen el sentido de pertenencia. Es decir, se va conformando el *habitus* de sus integrantes. Como grupo, el primer año, en tanto no tuvieron un laboratorio en marcha en Salto, desarrollaron una estrategia de instalación y crecimiento clara y se dedicaron a:

- Publicar artículos de las líneas de trabajo anteriores.
- Escribir proyectos para obtener financiamiento.
- Vincularse con grupos locales para definir posibles trabajos en común.

- Transformar economías de sueldos (dinero) en reactivos de laboratorio.
- Fomentar relaciones con otros grupos disciplinares con los que pudieran colaborar.
- Mantener la vinculación con los equipos con quienes realizaron el doctorado.

La llegada de este grupo produjo la aparición de la disciplina en la Regional Norte, como nivel de autoridad (Clark, 1991). Si bien existían antecedentes de grupos de alta dedicación y que realizaban investigación (Ciencias Sociales, Laboratorio de Inmunología), estos habían surgido del propio corno de la Regional Norte y su crecimiento académico había sido gradual y adaptativo al contexto institucional, por lo que su nivel de autoridad era limitado. Por otro lado, el PDU de Virología fue, junto con el Departamento de Agua y Energía, uno de los grupos aprobados en el primer llamado provenientes de facultades “de base pesada” (García de Fanelli, 2005), como son Ciencias e Ingeniería, por lo que trasladaron aquella matriz.

El acceder a los laboratorios de la Facultad de Ciencias en tanto no contaran con el propio, da cuenta de que los compromisos que se originan al interior de la disciplina son muy significativos para la vida de los académicos (Clark, 1991) y que según Bourdieu (2003) son parte del “control cruzado” que se establece a nivel “microsociológico”, en el que, por un lado, un investigador forma y avala a sus pares, pero por otro, estos pares ejercen, a su vez, cierta competencia directa sobre él. En este sentido, en aquellas disciplinas muy congestionadas de investigadores, la política de llamados a grupos PDU permitió descomprimir y habilitar nuevos liderazgos, como ocurre con claridad con el PDU de Virología.

Es claro que en este PDU la actividad se organiza en torno a la investigación y es la función que les ocupa más tiempo. Riquelme y Langer (2010) también encontraron que los grupos de las Facultades de Ciencias Naturales y Exactas de la UBA se dedicaban prioritariamente a la investigación, si bien cumplían con sus obligaciones de docencia. El PDU de Virología, en particular, tuvo dificultades para insertarse en las opciones de docencia existentes, como ya se comentó, por lo que incursionaron en innovaciones educativas (ciclo Biología Bioquímica), lo que también lo posiciona como referente y refuerza la actitud proactiva y creativa del grupo.

Esta creatividad también se expresa al buscar marcarle un perfil distintivo al laboratorio, respecto a los otros laboratorios de virología existentes en el país. Sin embargo, en la selección de los temas de la agenda aparece una continuidad con las líneas del doctorado, lo que es fundamentado no solo por su pertinencia sino por la necesidad de legitimar al grupo rápidamente dentro de la comunidad académica (Kreimer, 2006; Riquelme y Langer, 2010). En general, los investigadores del PDU han asumido el discurso de responder a problemáticas del medio como mandato ético y, de esta forma, legitimar a la universidad a nivel regional. La selección de los temas por investigar, entonces, es realizada por decisión de los investigadores de acuerdo con su dominio académico y cierto diagnóstico *a priori* de la problemática de la región, que los lleva a salir a buscar a los primeros socios.

Aparece también en los investigadores la “noción de lejanía”, citada por Riquelme y Langer (2010) que se refiere a las característi-

cas que adopta la producción de la ciencia en universidades alejadas de los centros de poder académico, lo que los motiva a buscar temas que puedan ejecutarse en el país, y en Salto en particular, abandonando otros (como la línea del posdoctorado del líder) por no tener condiciones para continuarla en Uruguay.

Respecto a las redes de colaboración, los grupos de trabajo que emergen del análisis de clústeres realizados a las publicaciones en calidad de coautorías revelan el peso del tutor del doctorado en estructurar las carreras de los investigadores (Levitt, 2010) y las interacciones con comunidades de pares (Horta y Santos, 2016). Sin embargo, las relaciones de colaboración varían con el tiempo: al comienzo, las publicaciones se asocian mayormente a los equipos con los que realizaron sus estudios de posgrado y en forma individual. En tanto avanza el proceso de instalación del PDU, aumenta la publicación entre miembros del grupo y comienza a aparecer la participación de autores locales y actores del medio no académico, lo que evidencia una dinámica progresiva de vinculación con lo local, en tanto se afianza la instalación.

Por otro lado, la naturaleza básica de la disciplina del grupo favorece la sinergia con otros, dadas sus competencias metodológicas e instrumentales, por lo que aparecen trabajos con equipos de otras disciplinas, que se potencian por la proximidad física que se produce en la sede del interior, la que crea oportunidades de encontrar intereses comunes, intercambiar ideas, comprobar compatibilidades e incluso compartir equipamientos, lo que aparece como una ventaja del contexto institucional ya que se crean espacios para el trabajo multidiscipli-

nario y se contribuye a dar mayor visibilidad al investigador (Katz y Martin, 1997).

***El polo de desarrollo universitario Instituto Superior de Estudios Forestales de la Sede Tacuarembó<sup>3</sup>***

La propuesta del PDU fue elaborada y presentada por un académico local no universitario, sin candidatos a la vista para ocupar los cargos previstos. La propuesta pretendía potenciar los recursos locales y el soporte académico para un sector productivo en franco desarrollo. Es una propuesta interinstitucional y ahí radica su fortaleza. Si bien quien la elaboró tiene capacidad para liderar el grupo, no ocupó nunca ese lugar, sí el de referente. Hubo dificultades para completar los cargos, que eran de especialidades diferentes, tanto que fue necesario rediseñar el perfil de dos de ellos, lo que provocó una larga demora hasta lograr tener a los tres integrantes juntos. El primer docente que se radicó permaneció solo, en términos universitarios, durante casi un año y colaboró, con el equipo de dirección del Centro Universitario de Tacuarembó, en la construcción institucional.

Aparece en la propuesta la dimensión interdisciplinar, que estuvo presente en el diseño de la política, no solo del interior (definición de los PRET, por ejemplo) sino de toda la llamada Segunda Reforma que nos ocupa, ya que se introduce como deseable en la ordenanza de Estudios Grado y Otros Programas de Formación Terciaria (Arocena (2014), y se expresa en la creación del Espacio Interdisciplinario

(Gulla, 2017). Esta autora entiende que, en la formulación de la política hacia el interior, aparecen rasgos del Modo 2 de producción de conocimiento (Gibbons *et al.*, 1997) en el sentido de que tanto en el PRET como en los llamados a grupos PDU se promueven formas más flexibles y transitorias de colaboración interdisciplinaria e interinstitucional, que desde el principio incluyen negociación y que toman en cuenta los intereses de diferentes actores, incluidos los extrauniversitarios. En este Modo también se prevé que los especialistas formados disciplinariamente ingresen a la producción de conocimiento, resuelvan el problema y, luego, algunos vuelvan a su base disciplinar y otros no (Ardanche *et al.*, 2012), como se podría entender en la propuesta del PDU Forestal, el cual debería interactuar con actores del sector forestal en el abordaje de problemas productivos, a través de sinergias interinstitucionales entre el Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria (INIA), UdelaR y sector productivo.

El proceso de completar los cargos fue lento y, una vez ocurrido, los docentes se vincularon al medio y con los técnicos del INIA, pero entre sí no operaron como un grupo (Bianco y Sutz, 2005). Si bien tenían identidad respecto al sector productivo, sus perfiles e incluso sus orígenes disciplinares eran muy diferentes (Facultad de Ciencias, Química y Agronomía), por lo tanto, no tenían una trayectoria de trabajo en común y sus esfuerzos por construir trayectorias con otros investigadores se orientaron hacia afuera del grupo. Tampoco hubo un liderazgo que podría haberlos nucleado, aunque la creación de la carrera de Ingeniería Forestal tiene un responsable claro que vertebró

3 Al momento de establecerse este PDU la sede se constituía en el Centro Universitario de Tacuarembó. En la actualidad es la Sede Tacuarembó del CENUR Noreste.

las actividades, más que los problemas de investigación. El Servicio de Referencia Académica (SRA), Facultad de Agronomía, también podía haber operado como líder, pero no lo hizo. Por otro lado, en la propia información relevada para el presente trabajo entre los integrantes, no hay una autoidentificación de que conformen un grupo (Bianco y Sutz, 2005).

Entonces, la instalación del PDU debe analizarse considerando cada integrante por separado. El primer docente que se radicó abordó múltiples desafíos, tales como:

- Publicar artículos de las líneas de trabajo anteriores.
- Integrarse con los equipos de INIA radicados.
- Fortalecer su capital social con académicos de su misma disciplina radicados en otros lugares del territorio.
- Escribir proyectos para conseguir financiamiento.
- Colaborar con la construcción institucional.
- Colaborar en la elaboración de la carrera de Ingeniería Forestal.

De todos modos, la presión de publicar y de escribir proyectos para lograr financiamiento fueron importantes para un docente joven, recién llegado al país, que no posea mucho capital científico. En este sentido tuvo dificultad para la aprobación de proyectos de investigación con las fuentes tradicionales de financiamiento, lo que lo impulsó a innovar en términos de propuestas de producción de conocimiento y así buscó formas que lo acercaron al Modo 2, como se expresó más arriba. Un ejemplo de esto podría ser el Centro de Bioservicios Forestales (Cebiof), que

fue el primer proyecto financiado en forma conjunta entre INIA y UdelaR en Tacuarembó para brindar servicios, aún no existentes en el país, al sector forestal. El proyecto pretendía generar una demanda que permitiera su auto-sustentabilidad, lo que no se logró, ya que la Sociedad de Productores Forestales no mostró disposición para seguir financiando los servicios a pesar de que los resultados habían sido satisfactorios y promisorios.

Por otro lado, la segunda docente provenía del medio académico nacional y mantenía (y mantiene) relacionamiento con su facultad de origen, Química, aunque no es el Servicio de Referencia Académica del PDU. Esta docente llegó con responsabilidades de investigación y docencia, con las que continuó, si bien creó nuevas oportunidades con técnicos del INIA y de otros PDU radicados en Tacuarembó. En el enfoque de su trabajo se observa mayor peso de la disciplina y su trayectoria es más convergente (Horta y Santos, 2016).

En términos de Clark, la llegada de este grupo produjo la aparición de la disciplina en el Centro Universitario de Tacuarembó (CUT), lo que generó muchas expectativas a nivel del establecimiento, que lo vivenció como un cambio cualitativo y como la posibilidad de comenzar a jugar “otros partidos”. Sin embargo, era tal la debilidad institucional que la llegada de estos investigadores no logró constituirse como nivel de autoridad todavía, y se mantiene el predominio del establecimiento (Clark, 1991), que también es débil.

Los integrantes del grupo PDU declaran que la mayor parte de su tiempo se la dedican a la investigación, sin embargo, la enseñanza es la que articula sus agendas. En la selección



de temas de investigación se ve continuidad con las líneas del doctorado y relación con sus tutores, aunque la producción conjunta es relativa. En la estrategia para buscar financiamiento aparecen rasgos de lo que Riquelme y Langer (2010), en el trabajo ya señalado, indican como característica de las facultades del área Agraria que presentan principalmente grupos que tienden a transferir sus resultados de investigación a partir de la intervención activa en las problemáticas de quienes asisten con sus demandas, en la venta de servicios y asistencias técnicas.

El Cebiof podría considerarse parte de este enfoque, aunque también podría atribuirse al espíritu pragmático del primer docente llegado, que optó por competir por fondos en aquellas opciones con mayor probabilidad de éxito, como se mencionó.

Más allá de eso, aparece en los temas seleccionados y en la modalidad de trabajo una concepción sobre el rol social de la universidad, que nos lleva a la idea de la necesaria unidad entre investigación y su aplicación, al estilo de “traducción” que proponía Latour (1983, citado por Kreimer y Zabala, 2007) para el caso de Pasteur, más allá de compartir o no lo que planteaba Latour para el caso mencionado.

Existe mucha implicación de los investigadores de este grupo con los problemas del sector productivo y de trabajo conjunto con técnicos del sector, lo que habilita un debate sobre cómo los nuevos modos de producción del conocimiento, ya comentados, avanzan sobre la concepción tradicional de dicha producción (Riquelme y Langer, 2010; Gulla 2017); lo anterior conduce al concepto, también introducido por la Reforma en estudio,

de la “autonomía conectada”, la que Arocena (2014) entiende como una “profundización” de la autonomía tradicional.

Insertos en un sector productivo más dinámico que otros a nivel nacional, parecía que el Cebiof lograba articular los vértices del triángulo de Sábato, constituido por el Estado (INIA y Ministerio), la academia (UdelaR) y el sector productivo (Sociedad de Productores Forestales). Sin embargo, la falta de sustentabilidad de la propuesta dejó en evidencia la debilidad de la integración, cumpliendo el diseño de este autor (Sábato, 2011). Por otro lado, Riquelme y Langer (2010) se preguntan a quién le sirve tener grupos de avanzada tecnológica concentrados en responder demandas que llegan del medio productivo, lo que remite a los debates entre las sedes de la región noreste cuando se intentó reelaborar el PRET. Bourdieu (2008) plantea la tensión entre una ciencia autónoma y la ciencia atada a las necesidades económico-sociales, discusión que ha sido intensa en Argentina. Para Bourdieu (2003), “la retórica de la demanda social” existe como estrategia para lograr legitimidad en el campo científico, aunque Kreimer y Zabala (2007) entienden que esta posición ignora las distancias que existen entre la producción de conocimiento científico y su posibilidad de aplicación concreta, y que negar la importancia de estas instancias significa ignorar los procesos reales de producción y de uso social de los conocimientos. Para el modelo de Universidad para el Desarrollo ya comentado, la relación universidad-sociedad desborda las relaciones universidad-sector productivo y define una relación “bidireccional” que debe llevarse en conjunto con la enseñanza y la investigación.



Por otro lado, los investigadores de este PDU destacan la libertad con la que cuentan para definir sus temas y la posibilidad de crear e innovar ya que “todo está por hacer”, aunque esta percepción del riesgo varía y la probabilidad de éxito o fracaso podría afectar sus decisiones y su comportamiento (Cummings y Kiesler, 2005, citados por Horta y Santos 2016).

Al analizar la producción de conocimientos del grupo a través de sus publicaciones se observan otras estrategias de legitimación como la participación en congresos con ponencias originales y no solamente la publicación en revistas arbitradas. A pesar del enfoque de investigación recientemente discutido, no se identifica la participación de actores sociales como coautores, aunque sí lo hacen numerosos estudiantes de grado y posgrado. Estas otras formas y canales para la comunicación de los resultados de investigación también se reportan como propias de una modalidad de producción de conocimiento más vinculada a la solución de problemas, en la que en cada instancia se identifican los “pares” (Riquelme y Langer, 2010).

Los grupos de trabajo están claramente delimitados y no comparten publicaciones: el de Preservación y Deterioro de la Madera, más vinculado con la Facultad de Química, INIA y otros PDU locales, y el de Protección Forestal, integrado por la Facultad de Agronomía, el INIA y el propio PDU, lo que evidencia la importancia de las interacciones con comunidades de pares (Horta y Santos, 2006). Por otro lado, el PDU muestra un grado de internacionalización medio a bajo (Kreimer, 2006), con 20 autores extranjeros de 11 países entre 95 autores totales.

La actividad de enseñanza de los integrantes del PDU es abundante. Más allá de sus responsabilidades en la carrera de Ingeniería Forestal, cada uno se relaciona con los servicios referentes de las áreas temáticas de su especialidad (facultades de Agronomía, Química, Ciencias), y colaboran con actividades que, además, se desarrollan en distintos lugares del país: Tacuarembó, Montevideo, Rivera, Paysandú, por lo que su dedicación es alta. Riquelme y Langer (2010) encuentran que los grupos de la Universidad de Misiones tienen predominancia de la función de enseñanza en sus tiempos, lo que estos autores reportan como característica de los grupos jóvenes en general y atribuyen a dificultades para obtener recursos para investigación.

En la Universidad de Misiones, la Facultad de Ciencias Forestales pareciera diferenciarse, existiendo fuertes vinculaciones con el medio, aunque los autores reportan dos grupos con perfiles disímiles. Uno, que se focaliza en tecnología de la madera, está compuesto por investigadores/docentes que salen a buscar las demandas de productores para llevar adelante funciones de extensión y transferencia de servicios. El otro tipo de equipo identifica necesidades del medio y realiza funciones de extensión y transferencia a partir de ello. Se entiende que las actividades de vinculación con el medio del PDU Forestal combinan ambas características.

## CONSIDERACIONES FINALES

El análisis de la interfase entre la política universitaria hacia el interior, desarrollada por la UdelaR entre 2007-2014, y su puesta en

práctica en contextos institucionales específicos nos advierte de la existencia de una trama compleja de intereses que contribuyen a la fragmentación y a la complejidad del proceso. El análisis en distintos niveles y momentos nos permite decir que la implementación de la política se presenta como un espacio donde se negocian intereses en conflicto y se ensayan liderazgos, con base en la búsqueda de acuerdos cuya construcción se modifica según los valores e intereses que predominan en cada nivel y contexto.

El análisis de casos propuesto cuestiona en parte la estrategia institucional de centrar los esfuerzos políticos en la fase de diseño y formulación, extremando el cuidado de definir y redactar las nuevas normativas, como si estas acciones moldearan directamente los cambios institucionales, sin jerarquizar las organizaciones locales que se pueden constituir en factores facilitadores o restrictivos, que influyen en la dinámica del proceso de implementación de las políticas, y constituyen una amplia gama de “microfísicas” de resistencia al cambio institucional. El contexto institucional al que llegan a instalarse los grupos, su historia y tradiciones, así como la forma de relacionarse con el territorio, son importantes para facilitar o complejizar los procesos de desarrollo de los mismos. Por otro lado, a nivel del grupo, las características de su matriz disciplinar, la existencia o no de liderazgo, el capital científico previo y los *habitus* compartidos de sus integrantes, así como la formación de redes de colaboración, explicarían las diferentes dinámicas y estrategias que llevaron adelante cada uno de estos grupos.

De esta manera, los resultados de este trabajo indican que el escenario de imple-

mentación, donde se localizan multiplicidad de actores que ponen en juego sus diversas perspectivas, hacen complejo e imprevisible el proceso, por lo que son la clave para comprender los logros alcanzados. Por tal razón, coincidimos con Camou quien sostiene que “todo diseño de políticas ha de ir acompañado, primero, de un estudio detallado del contexto de aplicación de las mismas, y, segundo, de una estrategia que especifique las condiciones de posibilidad políticas de las reformas sugeridas” (2007, p. 4) y preste atención, en particular, a los itinerarios, tránsitos o pasajes que puedan generarse.

## REFERENCIAS

- Acosta Silva, A., Atairo, D. y Camou, A. (2015). *Gobernabilidad y democracia en la universidad pública latinoamericana: Argentina y México en perspectiva comparada*. CLACSO. [http://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/becas/20150303042220/PREMIO\\_KAAC\\_VersionrevisadaFINAL\\_27\\_02\\_2015.pdf](http://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/becas/20150303042220/PREMIO_KAAC_VersionrevisadaFINAL_27_02_2015.pdf)
- Ardanche, M., Bianco, M. y Tomassini, C. (2012). Grupos de investigación en la Universidad pública de Uruguay: cambios y permanencias. *Esocite 2012 / IX Jornada de Estudios Sociales de la Ciencia en América Latina*. México, 5-8 de julio de 2012: CSIC. Universidad de la República.
- Arocena, R. (2014a). *Memoria del Rectorado 2006-2014*. Universidad de la República.
- Arocena, R. y Sustz, J. (2016). La Universidad para el desarrollo. *FORO CILAC*, 16.
- Atairo, D. (2008). Trama sociopolítica del gobierno universitario: análisis del funcionamiento de los órganos de gobierno a partir de la implementación de una política universitaria. *Fundamentos en*

- Humanidades*, IX(1), 85-110. <http://fundamentos.unsl.edu.ar/pdf/articulo-17-85.pdf>
- Atairo, D. (2011). Estado, políticas y universidad: una mirada sobre los actores universitarios, sus estrategias e intereses. *Propuesta Educativa*, 2(36), 87 a 94. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=403041707009>
- Baldridge, J. V., Curtis, D. V., Ecker, G. y Riley, G. L. (1982). *Estructuración de Políticas y liderazgo efectivo en la educación superior*. Noema Editores S.A.
- Bianco, M. y Sutz, J. (2005). Las formas colectivas de la investigación universitaria. *Revista Iberoamericana de Ciencia, Tecnología y Sociedad - CTS*, 2(6), 25-44. <http://www.redalyc.org/pdf/924/92420601.pdf>
- Bourdieu, P. (2003). El campo científico. *Redes: revista de estudios sociales de la ciencia*, 2(1), 129-160. <http://ridaa.unq.edu.ar/handle/20.500.11807/317>
- Camou, A. (2007). Evaluando la evaluación en la Argentina. Algunas notas sobre las Interacciones Conflictivas Entre Estado y Universidad a través de los procesos de evaluación institucional. 4° *Encuentro Nacional y Latinoamericano. La Universidad como objeto de investigación*. Tucumán: Universidad NAcional de Tucumán. [inter27.unsl.edu.ar/rapes/download.php?id=383](http://inter27.unsl.edu.ar/rapes/download.php?id=383)
- Camou, A. y González, G. (2014). ¿Descentralizados y coordinados? Notas sobre la gobernabilidad de los procesos de territorialización de la producción de conocimiento: el caso del Consejo de Planificación Regional de la Educación Superior (CPRES) de la región bonaerense (2003-2013). *VIII Jornadas de Sociología de la UNLP*. Ensenada. <http://jornadassociologia.fahce.unlp.edu.ar/viii-jornadas/viii-jornadas-2014/PONmesa18Camou.pdf>
- Clark, B. (1991). *El Sistema de Educación Superior. Una visión comparativa de la organización académica*. Editorial Nueva Imagen/Universidad Autónoma Metropolitana-Azapotzalco. de [http://secretariageneral.univalle.edu.co/consejo-academico/temasdediscusion/2014/Documentos\\_de\\_interes\\_general/CLARK-el\\_sistema\\_de\\_educacion\\_cap\\_1\\_y\\_2.pdf](http://secretariageneral.univalle.edu.co/consejo-academico/temasdediscusion/2014/Documentos_de_interes_general/CLARK-el_sistema_de_educacion_cap_1_y_2.pdf)
- Clark, B. (2011). *Cambio sustentable en la Universidad*. Cátedra Unesco-ONU. "Historia y futuro de la Universidad". Universidad de Palermo.
- Forni, F. (2011). "El muestreo teórico". En B. Glaser, *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research* (F. Forni, trad., pp. 45-77). New York: Aldine Publishing Company.
- Frevenza, N. (2011.). *Sobre el desarrollo de la UDELAR en el Interior*. Facultad de Ciencias. Uruguay. Universidad de la República, Licenciatura en Matemática. UdelarR.
- García de Fanelli, A. (2005). *Universidad, organización e incentivos: desafíos de la política de financiamientos frente a la complejidad institucional*. Miño y Dávila. <http://www.unsam.edu.ar/personal/capacitacion/files/SsTnbIWGBNFanelli,%20Ana%20Maria.pdf>
- Gibbons, M., Limoges, C., Nowotny, H., Schwartzmann, S., Scott, P. y Trow, M. (1997). *La nueva producción de conocimiento. La dinámica de la ciencia y la investigación en las sociedades contemporáneas*. Ediciones Pomares-Corredor.
- Gulla, M. (2017). *La descentralización de la Universidad de la República en el interior del país como experiencia transformadora en el modo de producción de conocimiento (2007-2014)*. Universidad de la República.
- Horta, H. y Santos, J. (2016). An instrument to measure individuals' research agenda setting: The multi-dimensional research agendas inventory. *Scientometrics*, 108, 1243-1265. doi:10.1007/s11192-016-2012-4
- Katz, J. S. (1997). What is research collaboration? *Research Policy*, 26(1), 1-18. doi:[https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(96\)00917-1](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(96)00917-1)

- Kraft, M. y Furlong, S. (2012). *Public Policy: Politics, Analysis, and Alternatives* (4 ed.). SAGE CQ Press.
- Kreimer, P. (2006). ¿Dependientes o integrados? La ciencia latinoamericana y la nueva división internacional del trabajo. *Nómaditas*, (24), 199-212.
- Kreimer, P. y Zabala, J. (2007). Producción de conocimientos científicos y problemas sociales en países en desarrollo. *Nómaditas*. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=105116595010>
- Levitt, D. G. (2010). Careers of an elite cohort of US basic life science postdoctoral fellows and the influence of their mentor's citation record. *BMC Medical Education*, 10(1), 80. doi:<https://doi.org/10.1186/1472-6920-10-80>
- Meister-Scheytt, C. y Scheytt, T. (2005). The complexity of change in universities. *Higher Education Quarterly*, 59(1), 76-99.
- North, D. (1990). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge University Press.
- Pinheiro, R. y Young, M. (2017). The University as a resilient organization: A complex Systems perspective. *Theory and Method in Higher Education Research*, 119-136. doi:10.1108/S2056-375220170000003007
- Rectorado. Universidad de la República (2010b). *La Universidad en el interior* (2a. ed., vol. 7). Universidad de la República.
- Ribeiro, D. (1972). La universidad necesaria. *Gaceta Universitaria*. <http://bibliotecadigital.bibna.gub.uy:8080/jspui/bitstream/123456789/48204/1/suple.pdf>
- Riquelme, G. y Langer, A. (2010). Capacidades de los grupos de docencia e investigación en la circulación y producción de conocimiento: el caso de tres universidades argentinas. *Revista de la Educación Superior*, 2(154), 19-50. [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0185-27602010000200002&lng=es&nrm=iso](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-27602010000200002&lng=es&nrm=iso).
- Rodes, V. (2012). *Explorando transformaciones deseables en la educación superior pública para la inclusión educativa*. Universidad de la República, Facultad de humanidades y Ciencias de la Educación. Comisión Sectorial de Enseñanza. Universidad de la República.
- Sábato, J. (2011). La ciencia y la tecnología en el desarrollo futuro de América Latina. En J. Sábato, *El pensamiento latinoamericano en la problemática ciencia-tecnología-desarrollo-dependencia* (pp. 215-234). Biblioteca Nacional.
- Sutz, J. (2005). The role of universities in Knowledge production. *SciDevNet, Policy Briefs*.
- Varela, S. (2005). Las dinámicas del cambio en las instituciones de educación superior. Una aproximación desde las teorías institucionales a la experiencia reciente de dos facultades de la UNICEN. IV Jornadas de Sociología de la UNLP, 23 al 25 de noviembre. *Memoria Académica*. [http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/trab\\_eventos/ev.6692/ev.6692.pdf](http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/trab_eventos/ev.6692/ev.6692.pdf)
- Wedel, J., Shore, C., Feldman, G. y Lathrop, S. (2005.). Toward an anthropology of public policy. *Annals American Academy of Political and Social Science*, 600, 30-51.
- Weick, K. (1976). Educational Organizations as loosely coupled systems. *Administrative Science Quarterly*, 21(1), 1-19. doi:<https://doi.org/10.2307/2391875>
- Yin, R. (1994). *Case Study Research: Design and Methods*. Thousand Oaks, Sage Publications.