

1. INTRODUCCIÓN

La creación del Centro Universitario Regional del Este (CURE)¹, tal como lo conocemos hoy día, fue el resultado de un proyecto generado a partir de la Resolución N° 14 del CDC de fecha 17 de junio de 2007. Este documento dio lugar al trabajo de una Mesa Consultiva para la Región Este, que entre sus cometidos, realizó un mapeo integral de la región, fundamentalmente en lo que hacía a su entramado social y su articulación con la economía regional.²

En el entendido de que algo es “integral” cuando está compuesto por todas sus partes componentes, este estudio inicial intentaba sacar una “fotografía” de la región, considerando sus aspectos culturales, sociales, demográficos y económicos, con el fin de visualizar posibles caminos para potenciar su desarrollo. En esa línea, la creación del CURE no se concibió como una mera descentralización física de carreras universitarias, sino como un proyecto institucional con fuerte anclaje territorial y capacidad transformadora.³

Desde entonces han pasado más de quince años de construcción institucional sostenida. En este período, la gestión del CURE debió enfrentarse a múltiples desafíos asociados a la expansión de la oferta educativa, el aumento sostenido de la matrícula estudiantil, la complejización del mapa curricular y la incorporación progresiva de nuevas funciones universitarias (investigación, extensión, enseñanza y gestión)⁴.

De una oferta inicial de cinco carreras, desglosadas en tres tecnicaturas, un curso y un profesorado (Educación Física), se pasó a más de 10 propuestas de grado, cuatro opciones de posgrado, un Ciclos Inicial Optativos de Ciencia y Tecnología y un Ciclo Inicial del Área Social (CIO) y una gran oferta de cursos en Educación Permanente, acompañadas por una demanda creciente de estudiantes pasando de una matrícula inicial de 701 estudiantes a más de 6000 estudiantes activos a la fecha, según información en el Sistema de Bedelías del CURE. En el primer semestre de este año ingresaron 1816 nuevos alumnos.⁵

El crecimiento, si bien deseable, ha exigido adaptaciones constantes a nivel de gestión. Se han desarrollado estrategias para organizar el uso de espacios físicos compartidos, coordinar recursos humanos entre diferentes sedes, adaptar los servicios de bedelía y biblioteca, y fortalecer las funciones de apoyo académico, administrativo y de servicios generales. En este sentido, la gestión universitaria del CURE puede leerse como un proceso paralelo a la descentralización, con dinámicas propias que también configuran territorio: la radicación de docentes, la permanencia y crecimiento de funcionarios Técnicos

¹ El Centro Universitario Regional del Este es la Universidad de la República en la región Este del país, se encuentra ubicado en los departamentos de Maldonado, Rocha, Treinta y Tres y Lavalleja. Accesible en: <https://www.cure.edu.uy/institucional/>. Consultado el 22/07/25.

² Los antecedentes de la Udelar en el interior del país datan desde la década del 50, donde se realizaron por primera vez cursos universitarios en la Región Litoral Norte. Accesible en: https://docs.google.com/document/d/17SwJXVDELu6PXKhcFY6OlzFw_92VZPzK/edit?usp=sharing&oid=104620050519258541998&rtpof=true&sd=true. Consultado el 22/07/25.

³ En consecuencia en el CURE se dictan las carreras de: Licenciatura en Gestión Ambiental, Licenciatura en Diseño y Paisaje y el Tecnólogo Minero.

⁴ Son funciones sustantivas para los docentes, la enseñanza, la investigación, otras formas de actividad creadora, la extensión y actividades con el medio...la asistencia técnica, la participación en el gobierno universitario, la gestión académica de la Universidad y sus servicios. Art. 1 y 2 del EPD. Res. N° 23 de CDC de 17/12/19.

⁵ 10 años de la UDELAR en el Este. CURE. Recuperado de: <http://old.cure.edu.uy/?q=node/917#:~:text=En%20la%20resoluci%C3%B3n%20n%C2%B0,la%20regi%C3%B3n%20del%20pa%C3%ADs>. Accesible el 17/07/25

Administrativo y de Servicios, el fortalecimiento de la comunidad académica y del estudiantado en el Este del país.

A su vez, el incremento de carreras con fuerte componente presencial ha requerido repensar los sistemas de planificación horaria, la atención a la diversidad estudiantil y la inclusión de trayectorias educativas más complejas. El número de docentes que ha migrado al Este ha ido en aumento, transformando las lógicas de circulación del conocimiento en el interior del país y generando nuevos vínculos territoriales entre quienes enseñan, investigan y viven en la región.

Este proceso de transformación institucional se inserta, además, en un territorio complejo, tal como lo caracteriza el *Plan de Ordenamiento Territorial de la Aglomeración Central de Maldonado, Punta del Este y San Carlos*. Allí, se reconoce la consolidación de un “espacio abierto universitario” en el eje Aparicio Saravia, lo cual posiciona al CURE como parte de una visión estratégica de desarrollo hacia 2025. La descentralización universitaria, por lo tanto, no es una acción aislada, sino un componente más dentro de las políticas de ordenamiento territorial. Esto refuerza la necesidad de analizar de manera crítica cómo se ha gestionado (y se sigue gestionando) el crecimiento del CURE desde una perspectiva que considere no sólo las condiciones materiales, sino también las políticas institucionales, las capacidades locales, y las tensiones que emergen entre expansión, radicación y sustentabilidad.

1.1. ANTECEDENTES

En 2016, el CURE contaba con 61 cargos docentes y 67 cargos de funcionarios Técnicos Administrativos y de Servicios (TAS), mientras que a junio del 2025 se registraron 283 cargos docentes entre interinos y efectivos, además de 135 contratados bajo el Art. 46 del Estatuto de Personal Docente y 99 funcionarios TAS. Esta expansión refleja el esfuerzo por acompañar el crecimiento curricular y responde a una demanda educativa cada vez más diversa. Al mismo tiempo, impone nuevas exigencias a la gestión universitaria, tanto en lo académico como en lo administrativo.⁶ A continuación se presenta una tabla con los datos de los funcionarios del CURE (docentes y TAS) distribuidos por año comenzando desde el 2016 hasta junio de 2025 (Tabla 1)

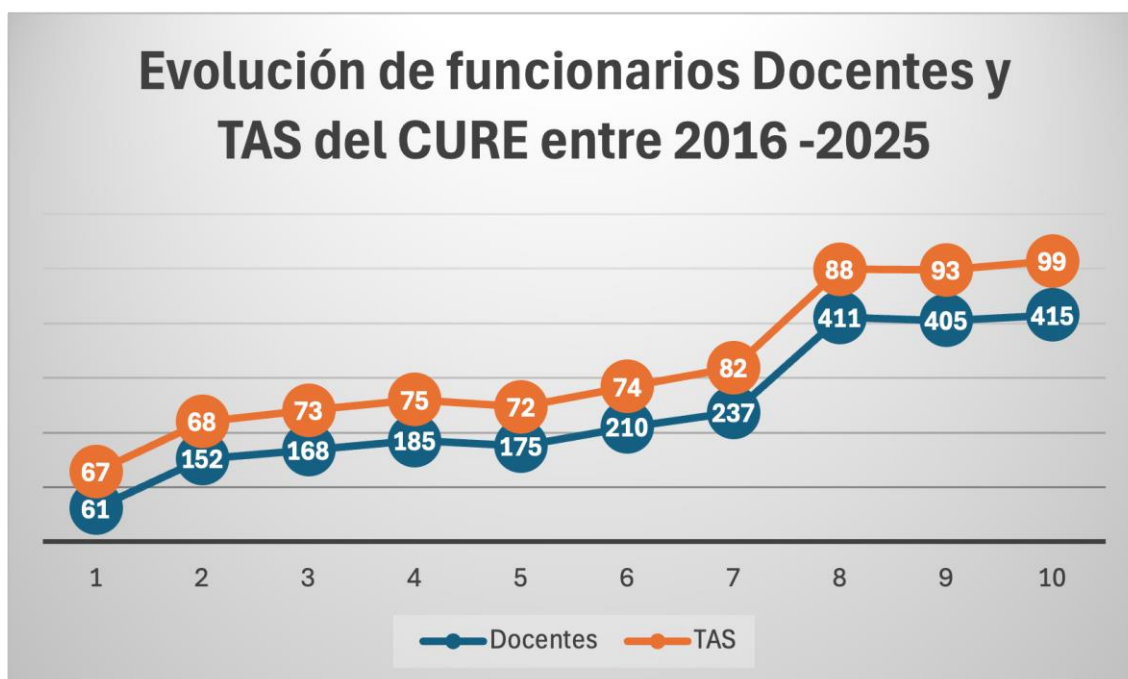
Tabla N° 1: Tabla con datos numéricos del total de funcionarios Docentes y Técnicos Administrativos y de Servicios por año en el Centro Universitario Regional del Este

Funcionarios	2025	2024	2023	2022	2021	2020	2019	2018	2017	2016
Docentes	415	405	411	237	210	175	185	168	152	61
TAS	99	93	88	82	74	72	75	73	68	67
TOTAL	514	508	499	319	284	247	260	241	220	128

Fuente: elaboración propia.

⁶ La presencia de la Udelar en el interior existe desde hace muchas décadas, aunque la misma se ha acentuado a partir de definiciones y acciones de constructivismo institucional recientes. Entre sus principales antecedentes se encuentra el trabajo de la Comisión Gestora de la Descentralización, creada en 2004 y reconvertida en 2007 en la Comisión Coordinadora del Trabajo de la Universidad de la República en el Interior (CCI). Esta Comisión ha sido el órgano coordinador y articulador de los esfuerzos universitarios en el territorio y de la colaboración con otros actores sociales para el desarrollo de la educación superior. Plan Estratégico del CURE 2023-2027.

Gráfico N° 1 - Total de funcionarios Docentes y TAS del CURE en el período comprendido entre el año 2016 y - junio de 2025



Fuente: elaboración propia.

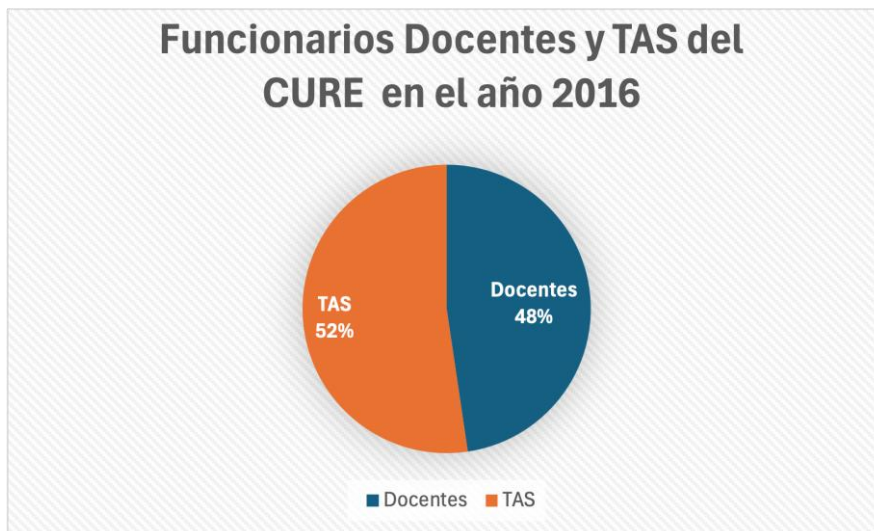
En dicha tabla se puede visualizar una evolución cuantitativa del personal Docente y Técnico, Administrativo y de Servicios (TAS). El número de docentes se incrementa de forma muy acentuada, pasando de ser apenas 61 en 2016 a 415 en 2025, lo que representa un incremento de más del 680% en 9 años. La mayor expansión se observa entre 2022 y 2023, cuando se pasa de 237 a 411 docentes, producto del traslado de casi 200 docentes desde los servicios de referencia académica al CURE durante 2023, aunque este crecimiento es deseable para fortalecer la identidad institucional, implicó una carga extra, principalmente, en los Departamentos de Recursos Humanos, Recursos Financieros, Administración de la Enseñanza (Bedelía) y Secretaría de Dirección.

Lo que requiere gestionar mayor volumen de tareas en cada área. A modo de ejemplo: en el Departamento de Recursos Humanos, se incrementaron las solicitudes personales: extensiones y/o reducciones horarias, certificados y constancias, beneficios sociales, contralor horario, acumulaciones de cargos y funciones, renovación de designaciones, reelección de docentes efectivos, etc., lo cual implica el aumento de volumen en la liquidación de haberes, el tratamiento de historia laboral y la articulación con distintos organismos; en cuanto a Bedelías: aumento significativo en la cantidad de alumnos de ingresos a los cursos, aumento en la cantidad de inscriptos para distintos tipos de evaluaciones, rendir pruebas, exámenes, solicitudes de títulos, mayor registro de actividades docente de enseñanza, investigación y exención, etc.; en cuanto a las tareas que se llevan adelante Secretaría podemos resaltar el incremento en la cantidad de resoluciones que emite la Dirección y el Consejo del CURE, la participación en distintas Comisiones (Administración, Predio y Edificio, de Coordinadores, etc.).

En contraste con el aumento significativo del cuadro docente, el número de funcionarios TAS crece de forma más moderada, de 67 en 2016 a 99 en junio de 2025, lo que

representa un incremento del 47% en el mismo período. Este desequilibrio genera una brecha de crecimiento entre docentes y personal de apoyo, lo que impacta en la capacidad de gestión administrativa, financiera y de servicio.

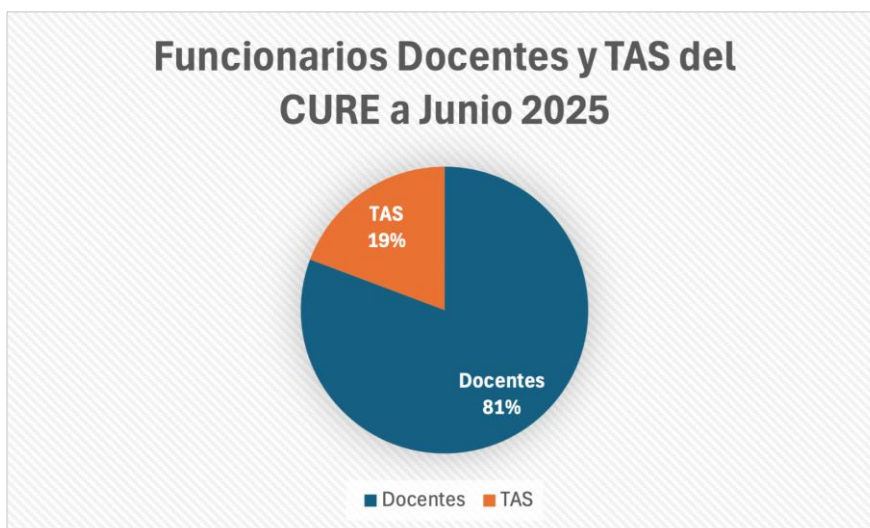
Gráfico N° 2 - Gráfico Funcionarios del CURE - año 2016



Fuente: elaboración propia.

En 2016, la relación docente /TAS era aproximadamente de 1% (61 docentes vs. 67 TAS).

Gráfico N° 3 - Gráfico Funcionarios del CURE - Junio 2025



Fuente: elaboración propia.

Para 2025, esa relación se convierte en 4 docentes por cada funcionario TAS (415 vs. 99), lo que sugiere una sobrecarga para el personal.

Esta situación se vio complejizada además por la escasez de espacios adecuados para el dictado de cursos y la preparación de clases, especialmente para docentes no radicados en el departamento.

A continuación se presenta una tabla con datos de funcionarios TAS respecto a su lugar de desempeño en 2016 y 2025, con la finalidad de analizar la forma en la que se han gestionado las demandas emergentes.

Tabla N° 2: Tabla con datos de funcionarios TAS del CURE por Año y Departamento de desempeño

Funcionarios	2025	2016
Recurso Humanos	9	5
Recursos Financieros	12	6
Bedelía	15	9
Secretaría	15	7

Fuente: elaboración propia

Si bien en todas las secciones ha aumentado la cantidad de funcionarios TAS, no pareciera ser suficiente en relación a la cantidad de docentes que hoy día tiene el Servicio.

En paralelo, el CURE ha enfrentado limitaciones significativas en relación con el personal Técnico, Administrativo y de Servicio (TAS). A la falta de cobertura en cargos clave, como la Dirección de División, Dirección de Departamentos y Jefaturas, se suma una alta incidencia de licencias médicas entre funcionarios de Servicios Generales e Intendencia. En algunos casos, estas funciones se han suplido mediante subrogaciones o compensaciones económicas; pero en otros, no se han podido cubrir adecuadamente, generando sobrecarga de trabajo y tensiones organizacionales. A continuación se presenta la Tabla de Distribución de Frecuencias (Tabla N° 2) donde se puede visualizar cómo está conformado el cuadro de funcionarios docentes y TAS del CURE a junio de 2025.

Tabla N° 2 - Tabla de Distribución de Frecuencias

CATEGORÍA	JUNIO - 2025	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA PORCENTUAL (%)
Docentes	415	0,81	81
TAS	99	0,19	19
TOTAL	514	1	100

Fuente: elaboración propia.

Estas condiciones reflejan que el crecimiento académico e institucional del CURE, aunque eso significa una consolidación de los funcionarios en la zona de referencia del CENUR, ha desbordado las capacidades originalmente previstas en materia de gestión y apoyo como lo vimos en el análisis que precede. Otra dificultad es la situación prevista en

nuestra en la Ley donde se dispone que en año preelectoral no es posible el ingreso como funcionario público a la Administración Central y a Entes Autónomos.⁷ En este contexto, se vuelve fundamental repensar estrategias de fortalecimiento de la estructura organizativa, la planificación de recursos y la sostenibilidad del proceso de descentralización universitaria.⁸

1.2. Objetivo General

Analizar el proceso de descentralización universitaria en la Región Este del Uruguay desde un enfoque de sustentabilidad territorial, con especial énfasis en la gestión institucional del CURE en los últimos 10 años, su impacto en la radicación docente, los funcionarios Técnicos, administrativos y de Servicios, la ampliación curricular y las capacidades locales para un desarrollo equitativo.

1.3. Objetivos Específicos

1. Interpretar los sentidos que adquiere el territorio en el marco del proceso de descentralización universitaria, a partir de la noción de territorio como construcción social de Sosa Velásquez, reconociendo su carácter construido, dinámico e históricamente situado.⁹
2. Identificar las tensiones y desafíos que enfrenta la descentralización universitaria en su vinculación con procesos de desarrollo sustentable, incorporando los aportes teóricos de Folardori y Pierri sobre bienes comunes, interdependencia y participación democrática.
3. Analizar las estrategias de gestión desarrolladas por el CURE en los últimos 10 años para adaptarse al crecimiento de la oferta curricular, el aumento de matrícula, la radicación de docentes y la integración de funcionarios TAS.
4. Contrastar los datos iniciales del proceso de descentralización con la situación actual institucional, incorporando indicadores de crecimiento, cobertura de cargos, cambios organizacionales y autonomía en la gestión.
5. Reflexionar sobre el rol de la universidad pública como actor político y social capaz de incidir en la transformación territorial desde una lógica de justicia cognitiva, ambiental y social.

2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

⁷ En Uruguay, existe una prohibición de ingresos a la Administración Pública durante el año preelectoral, específicamente desde el 1° de marzo del año anterior a la elección. Esta medida busca evitar que se utilicen los ingresos a la función pública con fines proselitistas, es decir, para favorecer a un partido político o candidato determinado. Ley N° 16.127, Designación, Ascensos e Incentivos para los Funcionarios Públicos, Art. 1, Inc. E.

⁸ En sus inicios, la sede contaba con 4.000 m², y alberga unos 1.250 estudiantes y más de 100 docentes. Cuenta con seis aulas comunes, una magistral, dos salas de taller, un aula magna y cuatro para laboratorios. Es un edificio de concepción “monolítica” y volumetría contundente. Aloja bajo una imagen exterior minimalista y austera, una secuencia de espacios exteriores abiertos al paisaje a manera de claustro sumados a conectores circulatorios horizontales y verticales y limitados por cuatro áreas con fuerte caracterización funcional. El edificio y los espacios exteriores tienen acceso universal sin barreras arquitectónicas. Accesible en: <https://fcea.udelar.edu.uy/institucional/institucional-locaciones/191-maldonado-cure-maldonado.html#:~:text=Fue%20creado%20por%20el%20Consejo,Rocha%20y%20Treinta%20y%20Tres.> Consultado el 14/07/25

⁹ En el entendido de que el territorio no es solo una porción de tierra delimitada sino el resultado de la representación, apropiación y transformación que realizan los grupos humanos sobre el espacio, en función de sus intereses, identidades y relaciones sociales.

El fundamento teórico de esta investigación se enmarca en dos ejes conceptuales complementarios: la noción de territorio como construcción social (Sosa Velásquez, 2012) y el enfoque crítico sobre la sustentabilidad y los bienes comunes (Folardini & Pierri, 2012), y una perspectiva de gestión universitaria situada, enmarcada en procesos de descentralización y transformación territorial (Modelo de Gestión Universitaria Integral - Prorectorado de Gestión de la Universidad de la República)

2.1. El territorio como construcción social

Partiendo de la pregunta que plantea Mario Sosa Velásquez (2012): *¿cómo entender el territorio?*, se asume que este no puede reducirse a una porción de tierra delimitada por características biofísicas. Muy por el contrario, el territorio es un espacio socialmente construido, resultado de procesos históricos, económicos, culturales y políticos. En ese sentido, el territorio es tanto el marco de posibilidad concreta para el desarrollo humano, como el producto de las prácticas, representaciones y apropiaciones que los grupos sociales realizan sobre él.

Desde esta perspectiva, el proceso de descentralización de la Universidad de la República en la Región Este se inscribe en una lógica de transformación territorial.¹⁰ La creación del CURE y su consolidación como unidad ejecutora con creciente autonomía institucional, no solo implica un reordenamiento espacial de la oferta educativa, sino la constitución de nuevas relaciones sociales, culturales y políticas en el territorio. La universidad descentralizada modifica la relación sociedad-naturaleza al generar dinámicas que impactan en el uso del suelo, la movilidad, los flujos poblacionales y la cultura local.

Además, como sostiene Sosa Velásquez, el territorio es escenario de conflictos y articulaciones entre diferentes racionalidades e intereses. Las decisiones de gestión universitaria, por lo tanto, no son neutras ni exclusivamente técnicas: inciden en la estructuración del territorio y son atravesadas por relaciones de poder, disputas por recursos y sentidos de apropiación. Comprender este entramado es clave para analizar el rol del CURE en el Este del país.

2.2. Sustentabilidad, bienes comunes e interdependencia

Desde otra mirada complementaria, Foladori y Pierri (2012) problematizan la idea de sustentabilidad, alejándose de concepciones ingenuas o funcionales al modelo de desarrollo hegemónico. Para estos autores, la preocupación ambiental no puede limitarse al uso de recursos o la generación de residuos, sino que debe centrarse en los ritmos de regeneración natural, la capacidad de carga de los ecosistemas y, sobre todo, en las lógicas sociales y económicas que producen el deterioro ambiental.

Aplicando este enfoque al caso del CURE, resulta pertinente interrogar si la expansión institucional ha sido acompañada por prácticas de gestión sustentables. Esto implica evaluar no solo la eficiencia en el uso de infraestructura y recursos, sino también el modo en que la

¹⁰ En la época se hablaba de la “inserción territorial” de la Universidad; en este caso, en la Región Este. Se creó una nueva línea de transporte colectivo pensada para estudiantes que asisten a clases en ómnibus, que permite combinar con otras líneas del sistema en la Terminal de Ómnibus de Maldonado. Accesible en: <https://fcea.udelar.edu.uy/institucional/institucional-locaciones/191-maldonado-cure-maldonado.html#:~:text=Fue%20creado%20por%20el%20Consejo,Rocha%20y%20Treinta%20y%20Tres.> - Consultado el 14/07/25

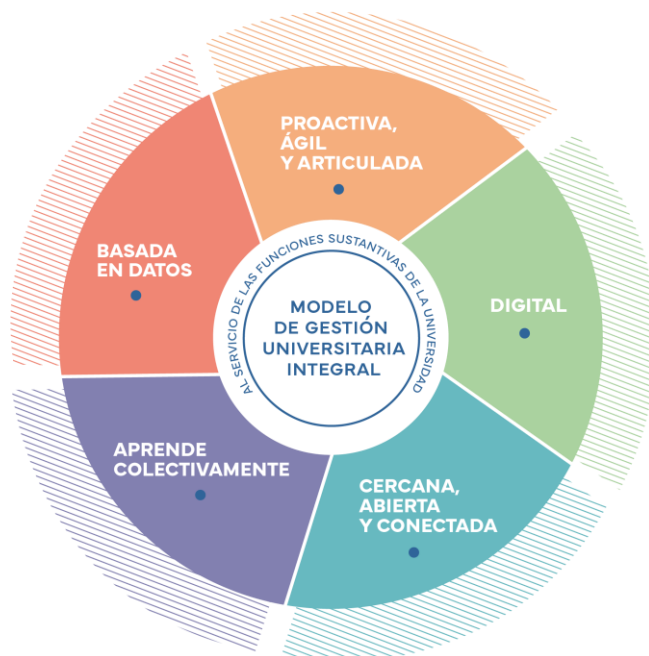
universidad incide en los ecosistemas locales, la planificación territorial, la movilidad y la articulación con actores comunitarios en torno a la gestión ambiental. Asimismo, Foladori y Pierrri invitan a pensar la sustentabilidad en clave política, a través del concepto de bienes comunes. Estos bienes —tangibles e intangibles— adquieren sentido en tanto son necesarios para el ejercicio de derechos fundamentales y expresan la interdependencia entre seres humanos y entre estos y la naturaleza. En este sentido, el acceso a la educación superior pública, gratuita y de calidad también puede pensarse como un bien común necesario, cuya gestión democrática y territorializada es central para la equidad.

En un país con marcadas desigualdades territoriales, la presencia de la Universidad en regiones tradicionalmente postergadas representa un acto de justicia social y ambiental.¹¹ Pero para que dicha presencia sea transformadora, requiere una gestión comprometida con el entorno, con vocación participativa y orientada al fortalecimiento de capacidades locales.

2.3. La gestión universitaria como dimensión estratégica en la descentralización

El modelo de gestión universitaria adoptado por la Universidad de la República se encuentra enmarcado en el Modelo de Gestión Universitaria Integral, desarrollado a partir de las definiciones del Programa de Reforma de la Gestión (PRG) desde 2019 y del Plan Estratégico de Desarrollo de la Udelar 2020–2024. Estos lineamientos funcionan como base para la gestión institucional y orientan las acciones de forma continua, adaptándose a los cambios y desafíos propios de cada contexto territorial.

2.4. Modelo de Gestión Universitaria Integral



¹¹ Las desigualdades territoriales se manifiestan en diferencias significativas entre regiones o departamentos según la posibilidad de acceso a servicios públicos como la educación, salud y transporte; en la infraestructura, el desarrollo económico, oportunidades educativas a la presencia de instituciones terciarias y universitarias en la región y en la calidad de vida de sus habitantes. Montevideo concentra cerca del 40% de la población del país, la mayor parte del PBI, así como las sedes centrales del Estado, universidades, etc.

Fuente: Prorrectorado de Gestión: <https://gestion.udelar.edu.uy/node/1825/>

El modelo se presenta como un marco que permite fortalecer capacidades de gestión en la institución, con énfasis en la articulación entre funciones universitarias, la mejora de procesos y estructuras, la participación activa de los actores universitarios y la orientación a resultados con equidad territorial. Este proceso de adecuación institucional ha sido acompañado de iniciativas concretas que se detallan en los documentos del Prorrectorado de Gestión, incluyendo infografías interactivas que explican cada lineamiento, así como ejemplos que ilustran su aplicación en diversas áreas.

Asimismo, el Prorrectorado de Gestión ha documentado el proceso de construcción del Modelo, identificando hitos clave en la transformación de la gestión universitaria hacia una visión más integrada, participativa y orientada al fortalecimiento de la autonomía regional. Este enfoque es particularmente relevante para el análisis del CURE, dado que su consolidación como unidad ejecutora (en abril de 2016) ha implicado adoptar y adaptar este Modelo para responder a los desafíos específicos de la descentralización, aunque en sus inicios fue necesario contar con la supervisión de la Dirección General de Administración Financiera.

Desde esta perspectiva, el análisis de la descentralización universitaria desde la experiencia del CURE debe incorporar esta dimensión de la gestión como campo de disputa, espacio de innovación y componente estructurante del proyecto universitario regional. Este marco permite comprender cómo se construye universidad en la zona de referencia, no sólo a partir del currículum o los planes de estudio, sino también a través del trabajo cotidiano de coordinación. La descentralización universitaria no solo se concreta en la creación de sedes regionales o en la expansión de carreras, sino que requiere una gestión institucional situada capaz de sostener los procesos de crecimiento, garantizar la calidad académica, promover la equidad y articular con el entorno territorial. En ese sentido, la gestión no es una función meramente administrativa, sino una dimensión estratégica del quehacer universitario.

En el caso del CURE, la gestión ha debido adaptarse de forma dinámica al aumento de la matrícula, la diversificación curricular, la incorporación de nuevos docentes y funcionarios TAS, así como a los desafíos propios de consolidar una estructura universitaria con presencia en múltiples departamentos. Esto ha implicado decisiones organizativas, planificación de recursos, construcción de liderazgos, articulación con actores y fortalecimiento de capacidades locales.

Desde una perspectiva de planificación estratégica, la gestión universitaria en contextos descentralizados requiere: una lectura integral del territorio; capacidad de diagnóstico y adaptación; procesos participativos de toma de decisiones; diseño de estructuras flexibles y escalables; y mecanismos de evaluación y mejora continua.

3. METODOLOGÍA

Esta investigación se estructura desde una metodología cualitativa basada en la revisión documental, el análisis institucional y la sistematización de experiencias de gestión como herramientas principales. La perspectiva es descriptiva y analítica, orientada a identificar las estrategias desarrolladas por el CURE para dar respuesta al crecimiento de la oferta

curricular, la ampliación de funciones universitarias y la incorporación de nuevos actores (estudiantes, docentes y funcionarios TAS)¹²

3.1. Fuentes Principales

- Documentación interna del CURE (informes de gestión, actas, organigramas, informes, entre otros)
- Acceso a información calificada como funcionarias del CURE y experiencia directa en la institución.
- Datos estadísticos disponibles sobre cargos, matrícula, estructura organizativa y evolución de las unidades de apoyo.

3.2. El análisis se enfocará en:

Las decisiones de gestión adoptadas en el último decenio.

Las respuestas organizacionales frente al crecimiento de la demanda.

La evolución de la capacidad de autonomía administrativa.

La articulación entre las funciones universitarias y las necesidades territoriales.

Este enfoque metodológico permite poner en valor la experiencia situada, con mirada interna-crítica y conocimiento de primera mano, facilitando una lectura más profunda y contextualizada del proceso de descentralización universitaria y gestión en el territorio.

4. GESTIÓN INSTITUCIONAL DEL CURE

El crecimiento sostenido del CURE en los últimos años requirió respuestas concretas desde la gestión para acompañar el incremento de la oferta académica, el aumento de la matrícula y la radicación de docentes en el territorio. Ante la complejidad de los desafíos, se adoptaron medidas que permitieron consolidar estructuras y procesos clave para garantizar una administración eficaz y articulada.

Uno de los avances más significativos fue la realización de llamados de ascenso para cubrir las jefaturas vacantes. Estos concursos permitieron la designación de los ganadores en función de sus competencias y experiencias previas, logrando así la cobertura total de las jefaturas del CURE. También se designó al cargo máximo en la estructura administrativa, la Directora de División, y se cubrieron direcciones departamentales. Además, se adecuaron cargos administrativos según las capacidades y perfiles de los funcionarios involucrados. Logrando así, mayor eficiencia en los puestos de trabajo, maximizando los recursos existentes.

En el ámbito académico, se continuó trabajando en la radicación territorial de los docentes mediante llamados específicos, y se crearon Departamentos Académicos Docentes, a los que hoy la mayoría de los profesores se encuentran adscritos. Este avance ha contribuido a consolidar equipos de trabajo estables y comprometidos con el desarrollo local.

¹² Según K. Batthyán y M. Cabrera (2011): El investigador como instrumento clave. Los investigadores cualitativos recopilan datos por sí mismos al examinar documentos, observar el comportamiento o entrevistar participantes. Pueden usar un protocolo como instrumento de recogida, pero los investigadores son quienes relevan la información. Metodología de la Investigación en Ciencias Sociales: Apuntes para un curso inicial, (pp. 78).

Desde el punto de vista de la formación y el clima organizacional, se implementaron instancias de capacitación con el apoyo del Prorectorado de Gestión, centradas en comunicación, resolución de conflictos y mejora del ambiente laboral. Se realizaron entrevistas personalizadas para detectar y abordar situaciones específicas, y se fomentó la participación en propuestas de formación continua, incluyendo cursos de la Escuela de Gobierno, asistencia al Congreso Nacional de Gestión Universitaria y actividades varias como Modo Feria Udelar.

En paralelo, se llevaron a cabo reuniones de planificación estratégica con los directores de sede, con el objetivo de proyectar el desarrollo del CURE a mediano y largo plazo. Estas acciones respondieron también a la creciente complejidad de la gestión regional, que requiere de una coordinación más precisa, en particular en lo que refiere a la operativa del Congreso del Consejo del CURE, el tratamiento de resoluciones, compensaciones, llamados de ascenso e ingreso, documentos varios y notificaciones.

Para ordenar procesos y mejorar la comunicación, se elaboraron manuales de procedimientos y se impulsó la difusión sistemática de información. En este marco se creó la Unidad de Comunicación que da soporte a estas tareas y permite mantener una interlocución fluida tanto hacia adentro como hacia fuera de la institución.

El crecimiento del número de egresados también ha impactado en la gestión administrativa, especialmente en tareas como la revisión de escolaridades, elaboración y entrega de títulos, que han aumentado significativamente. Se reforzó la importancia simbólica del momento de la entrega de título, que representa una instancia de cierre tanto para estudiantes como para los equipos administrativos.

Asimismo, ante las exigencias en materia de higiene y seguridad, se contrató a una empresa tercerizada para garantizar condiciones adecuadas en todas las sedes, protegiendo la salud de estudiantes, docentes y funcionarios.

Todo este proceso fue acompañado por un exhaustivo relevamiento de la estructura institucional del CURE, que finalizó con la elaboración de un nuevo organigrama acorde a las necesidades actuales. Este rediseño siguió los lineamientos del Modelo de Gestión Integral propuesto por el Prorectorado de Gestión, y consideró especialmente las competencias de cada uno de los funcionarios.

Como resultado de estas acciones, uno de los hitos de la gestión fue la cobertura de los cargos vacantes de jefatura, lo que permitió, en 2024, la superación de una etapa de intervención: se retiró la supervisión directa por parte de la Dirección General de Administración Financiera de la Udelar, reafirmando la madurez alcanzada por el CURE en sus capacidades de gestión autónoma.

Finalmente, este proceso de institucionalización también se vio reflejado en la reorganización de las Unidades Académicas y el rediseño de las Unidades de Apoyo (Unidad de Apoyo a la Enseñanza, Unidad Regional de Extensión y Actividades con el Medio, y Unidad de Educación Permanente), en sintonía con los principios del nuevo Estatuto del Personal Docente. Estas transformaciones responden a una formalización administrativa, pero también representan el compromiso con una universidad en movimiento, donde la gestión juega un papel central para la sustentabilidad de la descentralización.

4. RESULTADOS ESPERADOS

- Caracterización de los desafíos de gestión universitaria asociados a la descentralización en el CURE: Se espera identificar los principales retos institucionales enfrentados para acompañar el crecimiento sostenido de la matrícula, la diversificación de la oferta curricular y la necesidad de adaptar estructuras administrativas y académicas.
- Análisis del impacto de la implementación del Modelo de Gestión Universitaria Integral en el CURE: A través del estudio de los procesos de reforma interna y cobertura de cargos estratégicos, se espera evaluar cómo la aplicación de los lineamientos del Prorectorado de Gestión y del Plan Estratégico 2020–2024 han contribuido a fortalecer las capacidades de gestión regional.
- Sistematización de experiencias institucionales en relación con la radicación de docentes y funcionarios TAS: Se busca documentar las dinámicas de migración y consolidación de equipos de trabajo universitario en el territorio, en articulación con las estrategias de descentralización.
- Contraste entre las condiciones fundacionales del CURE y su situación actual: A partir del análisis de documentos iniciáticos y reportes de avance recientes, se espera evidenciar transformaciones sustanciales en infraestructura, recursos humanos y capacidad de autogestión.
- Identificación de buenas prácticas y aprendizajes institucionales: Se espera rescatar experiencias de gestión exitosas que hayan permitido sostener la expansión del CURE sin comprometer la calidad académica ni la eficiencia administrativa.
- Propuestas de mejora para la gestión territorializada de la universidad: El estudio aspira a formular recomendaciones concretas que puedan ser consideradas en futuras fases de descentralización universitaria, tanto en el CURE como en otros centros regionales.
- Aportes al debate sobre equidad territorial y sustentabilidad institucional: Finalmente, se espera que los hallazgos permitan enriquecer la discusión académica y política sobre cómo hacer una universidad más justa, participativa, descentralizada y adaptada a las realidades del territorio.

5. CONCLUSIÓN

El análisis del proceso de descentralización universitaria en el Este del país, a partir del estudio del Centro Universitario Regional del Este (CURE), permite afirmar que se ha transitado un camino significativo de consolidación institucional, crecimiento académico y transformación territorial. Esta experiencia reafirma que la descentralización no es únicamente un proceso de redistribución geográfica de la educación superior, sino una estrategia de construcción de universidad pública anclada al territorio, en diálogo permanente con su entorno social, económico y ambiental.

En estos más de 15 años, el CURE ha logrado diversificar su oferta educativa, duplicar su matrícula, fortalecer su identidad institucional y avanzar hacia una gestión más autónoma. La cobertura de cargos de jefatura, la reorganización interna conforme al Modelo de Gestión Universitaria Integral y la retirada de la supervisión directa de la Dirección General de Administración Financiera en 2024 son indicadores del fortalecimiento de su capacidad de gestión.

No obstante, es necesario subrayar que este proceso, si bien es exitoso en muchos aspectos, aún presenta importantes desafíos. El ritmo sostenido de crecimiento de la

matrícula, la ampliación curricular y la expansión de descentralización universitaria en todo el territorio nacional demanda una capacidad de respuesta aún más robusta. Se está trabajando en la ampliación del predio, lo cual demandará mucho trabajo e investigación para continuar cumpliendo con los requisitos de sostenibilidad y sustentabilidad. La planificación de recursos humanos, el fortalecimiento de la infraestructura, la mejora continua de los procesos de gestión y la institucionalización de una cultura organizacional colaborativa y adaptativa son aspectos que deben seguir desarrollándose, principalmente de cara al Plan Estratégico del CURE para el período 2023 - 2027.

El enfoque territorial propuesto por Sosa Velásquez permite comprender al CURE no solo como un actor universitario, sino como un agente que transforma el territorio, generando nuevas relaciones sociales, culturales y ambientales. A su vez, el marco teórico de Foladori y Pierri contribuye a pensar la descentralización como parte de un proyecto de sustentabilidad institucional y social, donde el acceso a la educación superior se concibe como un bien común necesario.

Finalmente, este trabajo reafirma que una universidad en movimiento, comprometida con el desarrollo regional, requiere una gestión situada, reflexiva y participativa. Consolidar el CURE como una referencia universitaria del Este 'Maldonado Ciudad Universitaria', implica continuar fortaleciendo una visión de universidad pública transformadora y sustentable, que sea capaz de responder de forma efectiva y equitativa, a las demandas del presente y del futuro.

REFERENCIAS

Batthyán, K y Cabrera, M., (2011). *Metodología de la Investigación en Ciencias Sociales: Apuntes para un curso inicial*. Departamento de Publicaciones, Unidad de Comunicación de la Universidad de la República (UCUR).

Centro Universitario Regional del Este. (2006). Recuperado de:
<https://www.cure.edu.uy/>

Comisión Coordinadora del Interior. (2015). *Logros de la Udelar en el Interior del País*. Recuperado de:
<https://www.cci.edu.uy/publicaciones/cci-12/mobile/index.html#p=1>

Foladori, G., & Pierri, N. (2012). *Sustentabilidad: ¿Desacuerdos sobre el futuro?* México: Universidad Autónoma de Zacatecas / Editorial CLACSO.

Facultad de Arquitectura. (2013). *Aglomeración Maldonado - Punta del Este - San Carlos*. Recuperado de: <https://www.fadu.edu.uy/itu/files/2014/12/ITU-AGLOMERACI%C3%93N-MALDONADO-PUNTA-DEL-ESTE-SAN-CARLOS.pdf>

Freitas, G. (2020). *La descentralización universitaria en la Región Noreste de Uruguay. Comunidad para la Investigación y el Estudio Laboral y Ocupacional*. Recuperado de:
http://www.scielo.edu.uy/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2301-01262020000200008

Junta Departamental de Maldonado. (2012). *Plan de Ordenamiento Territorial del eje Aparicio Saravia*. Recuperado de: <https://www.impo.com.uy/bases/decretos-junta-depart-maldonado-nd/3911-2012>

Programa de Reforma de la Gestión (PRG). (s.f.). *Modelo de Gestión Universitaria Integral*. Universidad de la República. Recuperado de: <https://www.gestion.udelar.edu.uy/modelo-de-gestion-universitaria-integral/>

Salkind, N. J. (1998). *Métodos de investigación*. México: Prentice Hall.

Sosa Velásquez, M. (2012). *¿Cómo entender el territorio?* (Ed. Belinda Ramos Muñoz). Guatemala: Universidad Rafael Landívar / Editorial Cara Parens.

Universidad de la República - (2019). *Estatuto del Personal Docente*. Res. N° 23 de CDC de 17/12/2019.

Universidad de la República – CURE. (2024). *Informe de avances implementación NEPD en CURE Abril 2024*. Maldonado: Dirección del CURE. (Documento interno).