



## 1. Introducción

La educación superior pública en Uruguay ha atravesado un proceso de descentralización y regionalización que tiene como objetivo ampliar el acceso al conocimiento y generar oportunidades equitativas para todas las regiones del país.

En este marco, se fortalece el Polo de Educación Superior (PES) en el departamento de Rivera, una iniciativa interinstitucional conformada por la Universidad de la República (UdelaR), la Universidad Tecnológica (UTEC) y la Administración Nacional de Educación Pública (ANEP), y contó además con el apoyo activo de la Intendencia Departamental de Rivera. Esta articulación entre instituciones públicas y el gobierno departamental buscó fortalecer el desarrollo local a través de las ofertas educativas terciarias, inclusivas y contextualizadas a las necesidades sociales y productivas de la región noreste.

El objetivo de este trabajo fue analizar la sinergia institucional entre los actores que conforman el PES, comprendiendo sus modelos organizacionales, dinámicas de gobernanza, condiciones de trabajo, utilización de recursos públicos y tercerizados, y la forma en que comunican y documentan sus procesos colaborativos.

La base teórica del estudio se sustenta en autores como Mintzberg (configuraciones organizacionales), Jorge Suárez (modelos de gobernanza) y Leonardo Schvarstein (grupo y equipo), permitiendo una interpretación más profunda de los mecanismos que regulan y potencian el trabajo conjunto entre estas instituciones.

El análisis también contempla la creación de espacios transversales físicos y tecnológicos que promuevan una gestión más eficiente, evitando duplicaciones y favoreciendo el uso compartido de servicios. Además, se aborda la reorganización por áreas temáticas y el rediseño de entornos universitarios desde una perspectiva eficiente e integradora, potenciando el impacto académico y social del PES. La colaboración con la Intendencia, en este sentido, ha sido clave para consolidar infraestructura, coordinar acciones y promover la radicación territorial de los proyectos educativos en Rivera.

Este artículo se desarrolló en el marco del curso Organización y Trabajo en 2023, de la carrera Tecnólogo en Gestión Universitaria, con el propósito de proponer herramientas concretas para mejorar la planificación estratégica interinstitucional y avanzar hacia una educación superior pública más articulada, eficiente y comprometida con el desarrollo regional.

## 2. Fundamentación teórica

La sinergia institucional es entendida como la capacidad de distintas organizaciones de colaborar entre sí para alcanzar objetivos comunes de manera más eficiente, optimizando recursos humanos, materiales y tecnológicos. En el contexto del Polo de Educación Superior (PES) de Rivera, esta colaboración interinstitucional busca potenciar el acceso y calidad de la educación pública terciaria en la región noreste, integrando las capacidades de UdelaR, UTEC y ANEP, con el apoyo de la Intendencia Departamental de Rivera. Para analizar esta articulación, se recurre a referentes teóricos que permiten comprender las formas de organización, gobernanza y trabajo en equipo propias de cada institución.

Autores como Henry Mintzberg, Jorge Suárez y Leonardo Schvarstein ofrecen modelos conceptuales clave que orientan la lectura de las dinámicas que se desarrollan en el PES. El

enfoque organizacional, los principios de gobernanza democrática y las teorías sobre grupos y equipos permiten identificar oportunidades de mejora en la gestión, así como también limitaciones que deben ser superadas para fortalecer el trabajo conjunto.

## 2.1 Sección secundaria de la fundamentación teórica

### Trabajo en equipo y cooperación interinstitucional

El trabajo colaborativo entre organizaciones educativas exige más que voluntad: requiere estructuras, estrategias y una cultura compartida que reconozca la diversidad institucional como un valor. En el caso del PES de Rivera, el desafío no está solo en coordinar agendas, sino en construir verdaderos equipos interinstitucionales capaces de generar soluciones conjuntas, compartir objetivos estratégicos y asumir responsabilidades compartidas.

Siguiendo la visión de Leonardo Schvarstein, el trabajo en equipo implica más que la suma de individuos: requiere cohesión, confianza y claridad en los roles. Los equipos efectivos se construyen sobre la base de una comunicación abierta, una motivación común y capacidades complementarias. Dentro del PES, estos elementos comienzan a consolidarse a través de mesas de diálogo, espacios académicos compartidos y proyectos conjuntos entre UdelaR, UTEC, ANEP y la Intendencia Departamental.

No obstante, aún existen barreras: diferencias en la cultura organizacional, falta de sistematización en los procesos comunes, y desigual acceso a recursos tecnológicos. Superar estas limitaciones demanda la creación de espacios físicos y virtuales diseñados para el trabajo conjunto, así como instancias de formación cruzada entre equipos técnicos y académicos.

Desde un enfoque sistémico, el PES puede consolidarse como un verdadero ecosistema educativo regional, donde las prácticas integradas reemplacen la fragmentación institucional. Esta transformación no sólo permitiría mejorar la eficiencia operativa, sino que contribuiría a reducir las brechas territoriales en el acceso a la educación superior pública.

### Modelos organizacionales y gobernanza institucional

Henry Mintzberg identifica diversos modelos estructurales que caracterizan a las organizaciones según su grado de formalización, complejidad y adaptabilidad. En el PES de Rivera, se evidencian estructuras de tipo burocrático en UdelaR y ANEP, caracterizadas por la especialización funcional, la autonomía técnica y la rigidez normativa. Por su parte, UTEC adopta una organización más flexible, horizontal y democrática, lo que facilita la innovación y el desarrollo de programas contextualizados.

La gobernanza institucional, por otro lado, se refiere a la manera en que las organizaciones toman decisiones, distribuyen el poder, y construyen consensos. Jorge Suárez define la gobernanza educativa como una práctica que debe equilibrar la técnica con la política, promoviendo espacios participativos y estructuras horizontales. En el PES, la participación de la Intendencia Departamental añade una dimensión territorial clave, aportando infraestructura, legitimidad y articulación con otros actores del desarrollo local (productivo, social y cultural).

La estructura organizacional evidencia la necesidad de revisar y adaptar los modelos de gestión institucional, considerando los contextos particulares y las condiciones de cada actor

implicado. De esta manera, el PES podría avanzar hacia un modelo de gobernanza colaborativa, que combine la autonomía institucional con la corresponsabilidad territorial.

### 2.1.1. Sección terciaria de la fundamentación teórica

#### Dinámicas de grupo y trabajo en equipo interinstitucional

La teoría de los grupos y equipos de Leonardo Schvarstein permite distinguir entre formas de organización más individualistas y aquellas orientadas al trabajo colectivo. En el PES, promover equipos interinstitucionales que compartan metas y responsabilidades se vuelve una estrategia necesaria para lograr una gestión integrada. Esto demanda no solo canales de comunicación fluidos, sino también el fortalecimiento de las competencias colaborativas en cada institución.

La implementación de espacios transversales —físicos y tecnológicos— puede facilitar esta dinámica. Eliminar duplicaciones, compartir servicios y generar sinergias requiere el compromiso de todos los actores involucrados. Además, adoptar una mirada innovadora del entorno universitario, que contemple los flujos de información, integración curricular y la cooperación académica, puede ampliar las oportunidades formativas en la región noreste del país.

## 3. Metodología

El presente estudio se enmarca en una investigación de carácter descriptivo y exploratorio, con un enfoque cualitativo, orientado en analizar la articulación organizacional entre las instituciones que integran el Polo de Educación Superior (PES) del departamento de Rivera: Universidad de la República (UdelaR), la Universidad Tecnológica (UTEC) y la Administración Nacional de Educación Pública (ANEP), con el acompañamiento estratégico de la Intendencia Departamental de Rivera como actor facilitador del ecosistema educativo local.

Con esta investigación se busca identificar y caracterizar las formas de cooperación interinstitucional, los mecanismos de gobernanza compartida, y el uso de recursos públicos y tercerizados en el marco del PES, así como las dinámicas que emergen en el trabajo conjunto entre las instituciones participantes.

La recolección de datos se realizó mediante el análisis documental de fuentes institucionales, informes técnicos, normativas de funcionamiento y publicaciones oficiales de cada entidad. Asimismo, se incluyeron entrevistas semiestructuradas a referentes académicos y administrativos de las instituciones participantes, con el objetivo de obtener una visión interna sobre las formas de trabajo, la gobernanza, el uso de recursos públicos y tercerizados, así como las dinámicas de colaboración interinstitucional.

## Técnicas de recolección de datos

La recopilación de información se llevó a cabo mediante una combinación de técnicas cualitativas, orientadas a captar tanto los aspectos formales como los elementos subjetivos que configuran la articulación institucional:

- **Análisis documental:** Se revisaron exhaustivamente fuentes institucionales primarias, tales como informes técnicos, normativas de funcionamiento, convenios interinstitucionales, planes estratégicos y publicaciones oficiales emitidas por cada una de las entidades involucradas. Este corpus documental permitió establecer un marco de referencia sobre las estructuras organizativas y las políticas de cooperación vigentes.
- **Entrevistas semiestructuradas:** Se realizaron entrevistas a referentes académicos, técnicos y administrativos de las instituciones participantes. Estas entrevistas permitieron acceder a perspectivas internas sobre las prácticas de gestión, los procesos decisionales, las formas de coordinación operativa y los desafíos que enfrentan en el trabajo colaborativo. La selección de informantes se basó en criterios de representatividad institucional y experiencia en procesos de articulación.
- **Observación contextual:** Se efectuó una observación directa del entorno físico compartido por las instituciones en Rivera, con especial atención a las infraestructuras educativas, los servicios tecnológicos disponibles, los espacios comunes de uso interinstitucional y las condiciones materiales que inciden en la cooperación cotidiana.

## Herramientas teóricas y analíticas

Para el tratamiento y análisis de los datos se recurrió a un conjunto de herramientas conceptuales que permitieron interpretar las configuraciones organizativas y las dinámicas de gobernanza en el PES:

- **Modelo de configuraciones organizacionales de Henry Mintzberg:** Este marco teórico facilitó la identificación de los tipos de estructuras predominantes en cada institución (burocrática, profesional, entre otras), y su influencia en los modos de articulación interinstitucional.
- **Enfoque de gobernanza universitaria de Jorge Suárez:** Se utilizó para analizar los procesos de toma de decisiones, la distribución de responsabilidades, y la gestión de recursos en contextos de cooperación entre instituciones de educación superior.
- **Conceptualización sobre grupos y equipos de Leonardo Schvarstein:** Aplicada al estudio de las dinámicas de trabajo colaborativo, esta perspectiva permitió distinguir entre formas de cooperación espontánea, coordinación formal y construcción de equipos interinstitucionales.

## Validación y confiabilidad

La validación fue muy relevante, combinando información obtenida de fuentes documentales, testimonios de actores clave y observación directa. Este procedimiento permitió contrastar y enriquecer los hallazgos, asegurando una mayor confiabilidad y profundidad interpretativa en los resultados obtenidos.

El análisis se complementa con una observación contextual del entorno físico compartido por las instituciones en Rivera, con especial atención a las infraestructuras, servicios tecnológicos, y espacios comunes. La validación de datos se realizó mediante triangulación entre fuentes escritas, testimonios y observación directa, garantizando mayor confiabilidad en los resultados.

#### 4. Resultados

A partir del análisis documental, entrevistas y observación directa, se identificaron varios hallazgos relevantes sobre el funcionamiento del Polo de Educación Superior (PES) en Rivera y la interacción entre las instituciones participantes:

- **Sinergia Institucional Activa:** Se constató que existe una cooperación efectiva entre UdelaR, UTEC y ANEP, especialmente en el uso compartido de infraestructura, coordinación de horarios, y organización de actividades académicas conjuntas. El apoyo de la Intendencia Departamental de Rivera ha sido clave para consolidar espacios físicos y brindar respaldo logístico a las iniciativas interinstitucionales.
- **Infraestructura Compartida:** Las sedes de las distintas instituciones se encuentran en un entorno geográfico común, lo cual facilita el intercambio de recursos y estudiantes. Este entorno ha promovido la creación de espacios colaborativos como laboratorios, bibliotecas y áreas de servicios estudiantiles comunes.
- **Modelos Organizacionales Heterogéneos:** Se identificaron diferencias en las estructuras organizativas: mientras UdelaR y ANEP operan principalmente bajo una burocracia profesional, UTEC presenta un modelo más flexible y orientado a la innovación. Esta diversidad genera oportunidades, pero también desafíos al momento de armonizar procedimientos y cultura institucional.
- **Trabajo en Equipo Interinstitucional:** Las entrevistas revelaron una disposición positiva al trabajo colaborativo entre docentes, coordinadores y gestores de las instituciones. Sin embargo, persisten algunas dificultades en la sistematización de procesos compartidos y en la distribución equitativa de responsabilidades.
- **Espacios Transversales y Recursos Comunes:** Se observó la existencia de servicios integrados en algunas áreas, como plataformas virtuales de enseñanza y servicios de orientación estudiantil, pero aún hay duplicaciones en otros aspectos (gestión documental, comunicación externa). Se identificó potencial para avanzar hacia una integración tecnológica más robusta.
- **Impacto Territorial y Binacionalidad:** El PES cumple una función importante en el desarrollo territorial, con carreras vinculadas al sector productivo local. Además, UTEC y ANEP ofrecen programas binacionales con Brasil, fortaleciendo una dimensión internacional relevante para la región.

## 5. Conclusiones

El análisis realizado sobre el funcionamiento del Polo de Educación Superior (PES) en el departamento de Rivera permitió identificar una experiencia interinstitucional singular, en la que convergen los esfuerzos de la Universidad de la República (UdelaR), la Universidad Tecnológica (UTEC) y la Administración Nacional de Educación Pública (ANEP), con el acompañamiento estratégico de la Intendencia Departamental de Rivera. Esta articulación territorial configura un modelo de gestión universitaria innovador, caracterizado por una sinergia institucional que no solo optimiza el uso de recursos públicos y tercerizados, sino que también potencia el desarrollo regional a través de la educación.

Los resultados del estudio evidencian que, a pesar de las diferencias estructurales entre las instituciones —en cuanto a modelos de gobernanza, estructuras organizativas y dinámicas operativas— existe una voluntad compartida de colaboración. La infraestructura común, los espacios integrados y las iniciativas binacionales con Brasil demuestran que la cooperación interinstitucional es no sólo posible, sino altamente beneficiosa.

No obstante, se identificaron desafíos relevantes que requieren atención: duplicación de procesos administrativos, escasa sistematización en la comunicación interinstitucional y oportunidades desaprovechadas en el uso de tecnologías compartidas. En este sentido, se propone avanzar hacia una planificación conjunta más estructurada, con un enfoque innovador del entorno educativo, sustentado en áreas temáticas de desarrollo y prácticas integradoras.

La experiencia del PES en Rivera se distingue por su contribución a los procesos de descentralización y regionalización de la educación terciaria. Esta organización se basa en la complementariedad de acciones, la cooperación interinstitucional y la participación activa de actores locales y regionales, formalizada mediante convenios marco generales que promueven el desarrollo académico, científico y cultural.

Los esfuerzos conjuntos permiten una gestión más eficiente de los recursos materiales y humanos disponibles en la región, consolidando un ecosistema educativo compartido. El impacto del campus trasciende el ámbito académico, generando efectos positivos en la economía local: creación de empleo, aumento de la demanda de servicios y productos, y atracción de estudiantes y profesionales tanto nacionales como internacionales. Además, la presencia de un centro educativo de referencia mejora la imagen de la ciudad y abre oportunidades para nuevas inversiones y proyectos de largo plazo.

El PES se posiciona como un motor de desarrollo regional, al contribuir a la formación de profesionales capacitados en el norte del país. Ejemplos emblemáticos de esta articulación son la carrera binacional de Tecnólogo en Análisis y Desarrollo de Sistemas, compartida entre IFSUL (Brasil), DGTP/UTU y UTEC, y el programa UTECinnova, que fomenta el espíritu emprendedor mediante iniciativas como el acceso gratuito a espacios de coworking por un año, fortaleciendo el ecosistema de innovación.

Entre los proyectos destacados se encuentra el Parque Tecnológico de Ciencia, Tecnología e Innovación, vinculado al desarrollo del “Master Plan”, que contempla obras de infraestructura

como la residencia estudiantil, con impacto que trasciende lo material y apunta a la inclusión y permanencia estudiantil.

## Propuestas para la Consolidación del PES

Para avanzar en la institucionalización y fortalecimiento del PES, se identifican los siguientes aspectos clave:

- Definición de la misión, visión y valores institucionales
- Establecimiento de una estructura organizacional formal, con funciones claras y comisiones específicas
- Creación de una página web institucional y un correo electrónico oficial
- Desarrollo de procedimientos documentados que regulen el funcionamiento interno

## Misión

El Polo de Educación Superior tiene como misión el fortalecimiento de la educación terciaria en el norte del país, comprometido con el desarrollo educativo, la innovación, la ciencia y la sostenibilidad. Promueve la binacionalidad en la frontera, ampliando oportunidades mediante la vinculación, internacionalización, diversidad e interculturalidad, y contribuyendo al desarrollo social y económico de la región.

## Visión

Ser un Polo de educación de excelencia, calidad e innovación, reconocido a nivel nacional e internacional. Comprometido con la sociedad en un marco sin fronteras, brindando intercambios estudiantiles y nuevas ofertas académicas de grado, maestría y doctorado.

## Valores Institucionales

- Transparencia
- Igualdad
- Diversidad
- Interinstitucionalidad
- Trabajo en equipo
- Sustentabilidad
- Responsabilidad social
- Ética profesional
- Solidaridad
- Fraternidad
- Sostenibilidad

## Estructura Organizativa

El PES está conformado por las instituciones educativas ANEP (CERP y DGETP), UTEC, UdelaR y la Intendencia Departamental de Rivera. La estructura incluye directores y asistentes de cada institución, así como un representante de la Intendencia. Se propone la creación de comisiones específicas con referentes institucionales y un asistente de actas:

- Comisión General
- Comisión Informática
- Comisión de Infraestructura
- Comisión de Presupuesto
- Comisión de Cultura
- Comisión de Asistencia

Asimismo, se considera fundamental la elaboración de un organigrama institucional que refleje la estructura y funcionamiento del PES.

El PES de Rivera representa una oportunidad concreta para repensar la gestión universitaria desde una perspectiva regional, inclusiva y eficiente. Fortalecer estos vínculos, con el respaldo del gobierno local, es fundamental para garantizar una educación superior pública de calidad, articulada con las necesidades sociales y productivas del noreste del país.

## Bibliografía

- Mintzberg, H. (2003). *Estructura y dinámica de las organizaciones*. Ediciones Ariel.
- Suárez, J. (2007). *Gobernanza universitaria: perspectivas y desafíos para la gestión pública educativa*. Revista Iberoamericana de Educación Superior.
- Schvarstein, L. (2003). *La dinámica de grupos en organizaciones: teoría y práctica del trabajo en equipo*. Granica.
- Universidad de la República (UdelaR). (2019). *Informe de descentralización y regionalización: creación del CENUR Noreste*. Dirección General de Planeamiento.
- Universidad Tecnológica del Uruguay (UTEU). (2022). *Plan estratégico institucional 2022–2025*. Instituto Tecnológico Regional Norte.
- Administración Nacional de Educación Pública (ANEP). (2021). *Política educativa en el territorio: integración institucional y formación docente*. Consejo de Formación en Educación.
- Intendencia Departamental de Rivera. (2023). *Plan de apoyo al Polo de Educación Superior*. Secretaría de Educación y Cultura.