

Construcción colectiva de una Universidad comprometida con el país

Balance del rectorado 2025 - 2026 y propuesta de lineamientos para la gestión 2026 - 2030

De cara a una nueva elección de rector/a, queremos compartir con la comunidad universitaria un breve balance de lo realizado en el último año, las convicciones que orientan nuestra tarea y una propuesta de lineamientos orientadores hacia 2030. Sobre todo, invitamos a profundizar el proceso de construcción colectiva de la Universidad que nuestra sociedad necesita.

*Héctor Cancela Bosí
Agosto de 2026*

La Universidad y la coyuntura

Nos toca actuar en una coyuntura histórica muy compleja, marcada por la reconfiguración violenta de los equilibrios geopolíticos, las guerras, crisis ambientales y migraciones forzadas, la profundización de la concentración del poder económico y tecnológico, la aparición de proyectos autoritarios, el crecimiento de discursos anti científicos y la mercantilización del conocimiento. Todos estos procesos se retroalimentan, y al hacerlo se profundizan, mientras el desarrollo acelerado de tecnologías como la Inteligencia Artificial Generativa, concentrada en manos de grandes poderes casi sin control democrático, aumenta las brechas y desigualdades a nivel de los países y al interior de las sociedades, y hace más evidente que nunca la importancia de la democratización del conocimiento como factor clave para la democratización de la sociedad. Asistimos cada día a desastres ambientales que evidencian el fracaso del modelo de desarrollo que los produce, mientras crecen los discursos que niegan el cambio climático y profundizan dicho modelo. Esta coyuntura es especialmente desafiante para las Universidades públicas, que a la vez que son convocadas a atender múltiples frentes, también son atacadas e interpeladas en el centro mismo de su proyecto cultural, científico y humanístico.

En nuestro país, la persistencia de problemas estructurales a nivel de la sociedad, la educación, el medio ambiente, la producción y el trabajo, se agudiza en un contexto de desaceleración económica e incertidumbre regional e internacional. Las restricciones presupuestales que sufren la educación y el sistema de ciencia y tecnología conviven con iniciativas relevantes como la diversificación del sistema público de educación superior, la apuesta a una mayor coordinación del Sistema Nacional de Educación Pública y los cambios en la institucionalidad de ciencia, tecnología e innovación. La baja inversión sostenida en educación superior agudiza problemas acumulados en nuestra institución. Los bajos índices de culminación de la enseñanza media y el bajo porcentaje de personas con título terciario, sumados a las proyecciones demográficas de nuestra sociedad, son al mismo tiempo una enorme deuda de nuestro país y uno de los mayores desafíos que tenemos por delante. Es indispensable acelerar la construcción de un sistema de educación terciaria y universitaria diversificado e integrado, capaz de generalizar el acceso a la formación superior, como base en la cual afirmar los caminos de desarrollo sustentable, soberano y democrático de nuestro país.

Cumpliendo con los mandatos de la Constitución, la Ley Orgánica y la tradición reformista de nuestra Universidad, debemos profundizar los aportes de formación, investigación, extensión, asistencia y cooperación al servicio del país, colaborando con las políticas públicas, contribuyendo a forjar agendas necesarias para el desarrollo social sustentable en el mediano y largo plazo, colaborando con la sociedad en su conjunto y ensanchando las puertas de nuestra Casa de Estudios para que la cultura, la ciencia y la educación sean una posibilidad para todas las personas, sin exclusiones. Para esto, es igualmente necesario profundizar la transformación interna de nuestra institución, mejorando las condiciones de estudio y trabajo, la organización y la gestión institucional. El papel activo hacia la sociedad, y la transformación interna de la institución, son procesos interconectados que se necesitan mutuamente.

La Udelar vive un tiempo que exige sostener sus principios y, a la vez, renovarse para responder a una sociedad profundamente transformada. Lejos del fatalismo y del pesimismo, las dificultades del presente deben ser, para nosotros, desafíos. Desafíos transformados en tareas colectivas orientadas por la esperanza, fundadas en la reflexión crítica, la organización y la planificación, y emprendidas con el entusiasmo y la conciencia de los esfuerzos que valen la pena.

Breve balance de un año de trabajo

El año transcurrido tuvo la característica de ser una etapa de cierre de un período rectoral en curso luego de unos meses de transición, y a la vez, un período en el cual organizar equipos y proyectar líneas de trabajo acordes a las orientaciones que el demos universitario discutió en ocasión de la elección de Rector.

El inicio del período estuvo signado por la discusión a nivel parlamentario del PLEDUR 2025-2029 “Mejor universidad al servicio del Uruguay por venir”, en el marco de la Ley de presupuesto quinquenal. Priorizamos la defensa del presupuesto universitario, bajo el objetivo impostergable de mejorar las condiciones de estudio y trabajo de forma articulada al avance de los programas estratégicos de desarrollo de la Udelar. Con las partidas incrementales obtenidas, ha sido posible reforzar las becas estudiantiles y crear algunos cargos docentes y TAS, apoyar el desarrollo universitario en el interior del país, posibilitar el ingreso al Régimen de Dedicación Total de los/as docentes en lista de espera, avanzar en el proyecto de refuncionalización del Hospital de Clínicas, mejorar el financiamiento de los programas de salud mental y de atención a la litiasis, y reforzar partidas para el mantenimiento edilicio. A su vez, en la negociación tripartita con el Poder Ejecutivo se logró una partida para salarios docentes y TAS que el Consejo Directivo Central resolvió destinar al cambio de escala salarial, atendiendo particularmente la situación de los docentes grados 1 y 2. Sin embargo, la situación presupuestal de la Universidad sigue siendo claramente un desafío nacional, tal como se ha puesto en evidencia en la instancia de Rendición de Cuentas actualmente en curso.

La ejecución de las partidas incrementales logradas en 2025 se definió en espacios participativos. También se implementó el llamado a proyectos para el uso de los recursos del 2% de libre disponibilidad orientado a iniciativas que contribuyan al desarrollo institucional y al fortalecimiento de las funciones sustantivas. Además, se puso en marcha el plan piloto para la creación de un banco de proyectos de alto impacto para dar lugar a prioridades estratégicas para el quinquenio 2025-2029, que tengan un efecto directo y permanente en el funcionamiento y las capacidades de la institución. Para esta oportunidad se eligió como eje prioritario las mejoras en infraestructura. También se impulsó la reserva del 10% de la partida incremental de salarios (13,5 millones de pesos) para financiar un conjunto de iniciativas dirigidas a: fortalecer las condiciones para el apoyo y seguimiento a becarios de grado, el desarrollo universitario territorial en la cuenca de Casavalle, la

integralidad del trabajo universitario en curso en el sistema carcelario, el fortalecimiento de la institucionalidad de género y el fortalecimiento del repositorio LUISA para la incorporación de nuevos archivos.

A su vez, en el transcurso de los primeros meses de trabajo se conformaron los equipos de los Prorektorados de Enseñanza, Investigación, Extensión y Programas Integrales y Gestión, se designó al Presidente de la Comisión Coordinadora del Interior (CCI) y se concretó el nombramiento de la Vicerrectora por parte del CDC. Se estableció un espacio quincenal de trabajo conjunto del Rectorado con prorektores/as, presidentes de CCI y del Servicio de Relaciones Internacionales y Vicerrectora. Este espacio permite una mejor coordinación de las políticas sectoriales, en el marco de la cual se elaboraron hojas de ruta articuladas entre sí, que fueron discutidas y aprobadas por las comisiones sectoriales y el CDC. A partir de estas hojas de ruta, se comenzaron a impulsar líneas de trabajo en diferentes niveles.

Se está avanzando en la construcción de las estructuras académicas de los prorektorados y, en los casos en que es necesario, en adecuaciones de las normativas asociadas a ellos. En la misma dirección, se ha trabajado en el proceso de construcción y puesta en marcha de los institutos de investigación creados por el CDC en mayo de 2025, avanzando en la elaboración de una ordenanza para su funcionamiento.

Con los distintos centros regionales y sedes universitarias en el interior, la orientación ha sido la de consolidar los procesos en marcha y generar condiciones de una mayor autonomía de los CENUR, y revalorizar el papel de la CCI como un espacio de articulación de la política de la Universidad en territorio, que asesora al CDC con participación de órdenes, áreas y los propios centros regionales.

En materia de enseñanza en contextos de privación de libertad, se ha avanzado en la elaboración de un instructivo que regule las actividades de la Udelar en el circuito universitario del Instituto Nacional de Rehabilitación (INR). También se creó la Unidad de Estudios en Privación de Libertad en el Prorektorado de Enseñanza para mejorar la gestión de esta línea de trabajo e impulsar la discusión colectiva para el rediseño global de la política de enseñanza universitaria en cárceles. Se reforzó la presencia en las unidades que forman parte del circuito universitario, designando referentes centrales que asisten al menos dos veces por semana a cada una, al tiempo que se avanzó en la coordinación del trabajo con la Unidad 20 de la ciudad de Salto.

Asumió una nueva presidencia en el Servicio Central de Inclusión y Bienestar, que, partiendo de los avances que se venían desarrollando, se encuentra trabajando en fortalecer las condiciones para la mejora continua de la gestión y en particular de la política de alimentación para estudiantes becarios.

En materia de relaciones internacionales, se trabajó con foco en la región, particularmente desde AUGM, UDUAL y IESALC, al tiempo que se participó en la misión oficial que nuestro país realizó a la República Popular China, como parte de la delegación de Ciencia y Tecnología. Continuando con el trabajo previo en esta línea, firmamos once nuevos acuerdos de cooperación con universidades chinas. La Udelar estuvo también presente institucionalmente en la misión oficial del gobierno sobre temas de ciencia, tecnología e innovación realizada a Nueva Zelanda, y en el Congreso Internacional “10 años del Acuerdo de Paz: entre la firma y la realidad”, celebrado del 14 al 17 de julio de 2026 en Colombia.

Con la riqueza propia de la diversidad de ideas y perspectivas que conviven en nuestra institución trabajamos en generar nuevos marcos interinstitucionales. Son ejemplos de ello la incorporación del Hospital de Clínicas al Sistema Nacional Integrado de Salud, la elaboración conjunta entre Udelar, ANEP y UTEC del Plan Nacional de Promoción de la Democratización de la Educación Superior, los convenios con ministerios, empresas

públicas y la ANII, así como los acuerdos con diferentes instituciones para el fortalecimiento del proyecto Anáforas. En el caso del plan conjunto con ANEP y UTEC, constituye una apuesta fuerte a seguir desarrollando, en tanto brinda una base sólida para una mejor articulación del sistema público de educación superior con miras a mejorar las condiciones de acceso, permanencia y egreso de las y los estudiantes en todo el país. Igualmente relevante es la activa participación en el proceso interinstitucional de diseño de una nueva institucionalidad para el sistema de ciencia y tecnología de nuestro país. También queremos mencionar el convenio firmado con el PIT-CNT, por el cual en 2026 se pusieron en marcha líneas de cooperación en cuatro áreas: combinación de formación y trabajo con foco en las y los trabajadores más precarizados; trabajo territorial de extensión junto a las brigadas solidarias; asistencia jurídica en derecho laboral, e investigación en temas relevantes para una agenda de desarrollo nacional. En este acuerdo jugó un papel muy importante la Federación de Estudiantes Universitarios del Uruguay. Finalmente, también destacamos el acuerdo firmado con la Institución Nacional de Derechos Humanos y Defensoría del Pueblo que ha permitido radicar en el Campus Luisi Janicki a los equipos dedicados a la búsqueda de detenidos desaparecidos e incrementar las acciones de cooperación, formación, extensión e investigación en línea con el compromiso histórico de la Udelar con la verdad, la justicia y el nunca más.

Finalmente, quisiéramos mencionar el tema, muy importante, de las transformaciones internas que son necesarias para solucionar los problemas de inequidad en la representación de algunos servicios y CENUR en la toma de decisiones centrales que definen el rumbo institucional. Hemos elaborado un primer borrador de propuesta de creación de un consejo delegado del CDC dedicado a los grandes temas estratégicos y las líneas presupuestales asociadas a ellos, que pueda conformarse con la participación plena con voz y voto de todos los servicios que hoy forman parte del CDC, sin alterar la relación entre servicios y órdenes. Este borrador ha sido ya presentado a las áreas y los órdenes, cuyos aportes estamos sistematizando de cara a una próxima etapa de formulación de una propuesta que pueda oportunamente ser puesta a consideración del CDC.

El balance, por cierto, muestra límites y temas pendientes de gran relevancia. Permanecen abiertas la reforma de la evaluación académica, la profundización de la política institucional sobre inteligencia artificial y ciencia abierta, la transformación de las escalas salariales, el fortalecimiento de las carreras docente y funcional, el avance de políticas y acciones para una universidad antirracista y anticapacitista, la consolidación de las políticas de género, la ampliación de políticas en salud mental para la comunidad universitaria, la consolidación del desarrollo territorial, la mejora de las condiciones de becarios/as y pasantes, la ampliación de las estrategias de formación continua para egresados, docentes y funcionarios, la puesta en marcha del quinto prorectorado, entre otras. Si bien en varios de estos temas enfrentamos restricciones presupuestales, creemos que es posible seguir avanzando en todos ellos de cara a la universidad que queremos.

Hemos procurado sintetizar las principales acciones realizadas en estos doce meses. Con seguridad, quedan en el tintero muchas otras, igualmente relevantes, impulsadas en los diferentes espacios de trabajo. Lo que no puede quedar fuera de este apartado de balance, es nuestro agradecimiento. En este año de intenso trabajo, contamos siempre con el aporte creativo y comprometido de los equipos de trabajo de todas las áreas y direcciones generales de la Universidad, los equipos del rectorado saliente, los equipos de funcionarios/as docentes y TAS, los órdenes y los gremios. También queremos mencionar el apoyo, en diferentes temas, de ex rectores de nuestra Universidad. Finalmente, queremos agradecer a los colegas que comparecieron en la pasada elección de rector, y una vez culminada la última sesión de la AGC electora, apoyaron generosamente nuestra labor.

Nuestra visión para el período 2026 - 2030

La forma también es contenido: la conducción situada en el cogobierno

La Universidad de la República es una organización compleja y dinámica. El cogobierno marca el pulso de la institución, es la fuente de la legitimidad democrática de las decisiones, permite acuerdos institucionales sólidos para sostener en el tiempo las orientaciones estratégicas y favorece la apertura de espacios para la construcción colectiva. Desde el Rectorado la tarea debe ser llevada adelante defendiendo los principios universitarios con responsabilidad, compromiso, vocación de servicio y la convicción del rol protagónico y transformador que tiene la comunidad universitaria para la propia institución y para el país. Conducir la Universidad desde una práctica de cercanía es, en buena medida, trabajar junto con los servicios, CENUR, direcciones, órdenes y gremios, practicando el diálogo, la escucha y la apertura para un trabajo integrado de visión conjunta, procurando acuerdos que contribuyan a la sostenibilidad de las políticas en el tiempo. Esto debe combinarse con una implementación eficiente de las resoluciones adoptadas, organizando cronogramas de trabajo que permitan a los órdenes elaborar posiciones y propuestas, a los órganos colegiados tener deliberaciones de calidad, y a la institución adoptar decisiones a tiempo.

Los principios universitarios como pilares de la construcción colectiva

Los principios universitarios son un marco conceptual y político de interpretación y actuación sobre la realidad. Su existencia no puede ser meramente declarativa, sino que deben encontrar una vitalidad renovada en las prácticas concretas de construcción de la Universidad que nuestra sociedad necesita.

En el mundo contemporáneo, la **autonomía universitaria** es más importante que nunca para que las universidades puedan cumplir su rol educativo, cultural y científico, y a la vez sostener una voz crítica indispensable en momentos de ascenso de discursos anticientíficos y procesos de deterioro democrático. Son numerosos los ejemplos que ponen de relieve la importancia de la autonomía universitaria en diferentes coyunturas: desde el papel de la Udelar en la pandemia o la agenda de investigación sobre la que se apoyó el cambio de la matriz energética del país, a la defensa de la democracia y los derechos humanos. En un tiempo en que las corporaciones económicas, en particular las del sector tecnológico, tienen un poder desmesurado que ejercen a escala internacional muchas veces por encima de los Estados, la autonomía universitaria es un factor clave en la construcción de conocimiento y creación cultural para el desarrollo social, el fortalecimiento democrático y la capacidad soberana de las instituciones públicas.

El **cogobierno** sufre en la actualidad descalificaciones recurrentes por parte de algunos actores del sistema político. Es necesario defenderlo con firmeza y convicción, desde sus fundamentos y virtudes tanto democráticas como organizativas. Nuestra institución universitaria cogobernada ha sido capaz de transformarse a sí misma y desarrollarse en

base a planes estratégicos quinquenales, aún en contextos de restricciones presupuestales. Defender el cogobierno también es reivindicarlo como escuela de formación ciudadana, donde las diferentes generaciones de jóvenes protagonizan experiencias de participación, deliberación democrática y corresponsabilización con el desarrollo de la Universidad, que luego multiplican enriqueciendo la convivencia social. La mejor forma de defender el cogobierno, es asumir las dificultades que enfrenta, y procurar las transformaciones que permitan profundizarlo.

La **laicidad** es un principio fundamental del acuerdo republicano del Estado uruguayo y sus instituciones educativas. Su conceptualización y alcance han sido, desde siempre, objeto de disputas. En las instituciones universitarias, la laicidad y la libertad de cátedra son principios coherentes con el pensamiento crítico, la curiosidad, el debate, la cooperación y el antidogmatismo, todos ellos elementos consustanciales al trabajo científico y docente. Con frecuencia, el concepto de laicidad es utilizado para procurar inhibir el abordaje de asuntos que generan controversias en el debate social. Algunos ejemplos del presente ilustran este problema con claridad. Así sucede cuando la postura negacionista del terrorismo de Estado de nuestro pasado reciente procura, en nombre de la pluralidad de opiniones, equiparar el peso de las investigaciones históricas con testimonios particulares de actores autoritarios. O cuando los movimientos anticientíficos que reniegan de las vacunas, del cambio climático o incluso de la forma elipsoidal oblata de la Tierra, en nombre de la diversidad de puntos de vista, equiparan a la ciencia con posiciones como las de los terraplanistas. Este tipo de posturas empobrecen las capacidades reflexivas y críticas de nuestra sociedad y la calidad del debate público, al tiempo que relativizan el peso de la razón científica y la argumentación reflexiva. Adherimos a un concepto positivo de la laicidad para el abordaje antidogmático, riguroso y crítico de cualquier tema, sin censuras.

El **compromiso social** es un principio definitorio de las universidades públicas latinoamericanas en la tradición de la Reforma de Córdoba. En dicha tradición, la orientación del compromiso social se combina con la búsqueda de la excelencia en el desarrollo de los fines educativos, científicos y culturales de la Universidad. Sin la orientación del compromiso con la sociedad, la excelencia puede volverse una distinción elitista. Pero sin la más alta calidad del quehacer universitario, el compromiso social no significa demasiado. Resaltar el principio de compromiso social no significa una preferencia por la investigación aplicada, los criterios de utilidad o la innovación tecnológica. La oposición entre investigación básica y aplicada ha sido superada hace ya largo tiempo, y es responsabilidad de las grandes universidades públicas cultivar las diferentes formas de investigación y creación en todas las áreas de conocimiento, combinándolas con la enseñanza y la extensión. En este sentido, el compromiso social es transversal a las tres funciones universitarias, así como al papel activo de la institución en el debate público, tal como consagra el artículo 2 de nuestra Ley Orgánica.

Finalmente, el **carácter público** y sus correlativos **principios de gratuidad y acceso abierto** a la formación universitaria, son fundamentales para hacer efectivo el derecho a la educación superior. En el caso específico de la Udelar, han sido principios fundamentales para que el Uruguay avance en sus niveles de acceso a la educación superior en todo el territorio nacional. Sin embargo, el país tiene aún mucho camino por recorrer para generalizar el acceso a la educación universitaria. La contemplación formal de estos principios no resulta suficiente *per sé* para lograrlo. Tanto más cuando nuestra institución

debe sobrellevar un conjunto de necesidades acumuladas, fruto de su crecimiento y complejización en un marco de restricciones presupuestales sostenidas. Se hace necesaria entonces una política activa en clave de sistema público de educación que pueda seguir expandiendo las oportunidades de formación en todo el país, mientras acompaña y apoya a las trayectorias estudiantiles.

Por último, expresamos nuestra convicción de que los principios aquí reseñados no deberían ser exclusivos de la Udelar sino que, en tanto valores universitarios, deberían estar vigentes para todas las instituciones de la educación superior pública del país y su proyección en un sistema integrado.

Cinco ejes de trabajo para el período 2026–2030

El crecimiento de la matrícula, la ampliación de la cobertura geográfica, la generación de nuevas ofertas de grado y posgrado y la diversificación de las demandas institucionales y sociales que la Universidad está llamada a atender, son todas buenas noticias que dan cuenta del desarrollo de nuestra institución en los últimos años. Sin embargo, es imposible desconocer que este desarrollo no ha sido acompañado por el crecimiento acorde del presupuesto universitario. Esto ha agudizado problemas estructurales que actualmente tensionan las condiciones de estudio y trabajo en la Universidad, y presentan dificultades desafiantes a la hora de planear la proyección estratégica de la institución.

Es indispensable combinar la atención a problemas como el aplanamiento de la estructura de cargos docentes, la carrera docente y funcional, el deterioro de la relación entre horas docentes y de funcionarios TAS por estudiante, la pérdida del valor de los fondos de gastos e inversiones que no están indexados a la inflación, el mantenimiento y desarrollo edilicio, el financiamiento del Régimen de Dedicación Total y la inversión en infraestructura de enseñanza, investigación y extensión, con la planificación igualmente necesaria de las transformaciones que nuestra Universidad necesita para estar a la altura de lo que nuestra sociedad requiere de ella. Combinando estas dos dimensiones, presentamos a continuación cinco ejes de trabajo que, entendemos, deben orientar la construcción programática de los próximos años.

1- Una universidad de alto desarrollo académico conectada con la sociedad

Nuestra perspectiva procura combinar el cuidado del desarrollo académico con los esfuerzos por seguir avanzando en la democratización de la educación superior. El esfuerzo por la excelencia requiere sostener equipos y programas, invertir en condiciones e infraestructura de estudio y trabajo, seguir desarrollando los posgrados y la formación permanente tanto de docentes como de funcionarios TAS, favorecer la movilidad internacional y fomentar la cooperación académica. El esfuerzo de la democratización demanda una perspectiva interseccional que atienda a las diferentes dimensiones del tema, comenzando por la atención a los/as estudiantes de primer año, donde tenemos el mayor porcentaje de desvinculación, trabajando en generar mejores condiciones para su permanencia.

La característica de la enseñanza universitaria es su realización en contextos de creación de conocimiento, experimentación, participación activa, integración de teoría y práctica,

colaboración entre pares y reflexión crítica. Una formación en la que la especialización disciplinaria rigurosa no vaya en desmedro de la cultura general, la apertura interdisciplinaria y la reflexión ética sobre las implicaciones del conocimiento en la sociedad. Solemos sintetizar estos rasgos en la expresión “formación integral”. Debemos trabajar para ampliar las condiciones que una enseñanza de este tipo requiere para ser posible. A su vez, el crecimiento de la matrícula y la diversificación del perfil de nuestros estudiantes exigen revisar la enseñanza desde una perspectiva inclusiva, atendiendo aspectos curriculares y pedagógicos, acompañando las trayectorias educativas (sobre todo en los ciclos iniciales), la generación de materiales accesibles, el desarrollo de OpenUdelar y de sistemas de información para la generación de nuevos planes, proyectos y modalidades. El avance de la investigación en enseñanza y la experimentación pedagógica combinados con la formación docente sistemática, son temas igualmente relevantes y necesarios.

En los últimos veinte años, la oferta académica se duplicó en las sedes universitarias del interior del país. El estudiantado que ingresa a los CENUR representa hoy el 17% del total de la matrícula. Debemos seguir trabajando junto al demos universitario local y los representantes políticos de cada departamento para contribuir con el desarrollo y sostenimiento de la infraestructura edilicia fundamental para la consolidación de las actividades en los distintos centros regionales. El plan de obras proyectado - y en marcha - incluye edificaciones en Paysandú; nuevas sedes en Colonia, Melo y Mercedes; ampliación de sedes de Rivera, Tacuarembó, Salto y Maldonado.

En materia de investigación, necesitamos seguir desarrollando el Régimen de Dedicación Total, la formación doctoral y posdoctoral, el desarrollo y descentralización de la oferta de posgrados, el equipamiento científico compartido, la investigación clínica, el apoyo a servicios con menor desarrollo relativo de la investigación, el fomento de la interdisciplinariedad y los programas de investigación estudiantil. Trabajaremos para avanzar hacia una ciencia abierta y criterios de evaluación que, además de los formatos y circuitos instituidos, valoren también la producción en español, los libros, las revistas universitarias regionales, la creación artística, la investigación vinculada a la extensión y otras formas de conocimiento que suelen quedar invisibilizadas. Para ello, es crucial el tema de la evaluación académica. Debemos apoyar el trabajo que en nuestra Universidad se viene desarrollando en este sentido, así como la articulación interinstitucional que produjo, en junio de 2025, el documento “Quince acuerdos básicos para la evaluación de la investigación académica en Uruguay”. También es necesario apostar al desarrollo de repositorios institucionales de acceso abierto. Finalmente, el fortalecimiento de áreas de conocimiento interdisciplinario es un objetivo estratégico a formular en clave país. Debemos trabajar en el desarrollo de los institutos centrales y de las iniciativas del espacio interdisciplinario de forma tal que puedan aportar un salto cualitativo en la producción de conocimiento conectado con los problemas estratégicos del país, y que dicho desarrollo redunde en beneficio de las líneas de enseñanza, extensión y formación docente realizadas en los servicios universitarios involucrados.

La extensión y la asistencia clínica deben consolidarse como formas de aprender con la sociedad. Profundizaremos las prácticas integrales, los nodos territoriales y las plataformas interdisciplinarias vinculadas a problemas nacionales. Los proyectos estudiantiles de extensión son iniciativas muy ricas que es necesario seguir desarrollando. Con el objetivo de incrementar la cantidad de estudiantes y docentes que participan en las prácticas integrales y de extensión en todas las áreas del conocimiento, y facilitar mecanismos que permitan nuevas formas de vinculación con la sociedad, se ha propuesto diversificar las estrategias de desarrollo de la extensión en el territorio, avanzar en la curricularización de la extensión y abordar temáticas emergentes en función de las demandas sociales y los acumulados académicos de la Universidad. En función de esta estrategia destacamos la creación de nodos de articulación territorial en Casavalle, Casabó, Malvín Norte, en la zona norte de la ciudad de Paysandú, la zona sur de la ciudad de Salto y en Fray Bentos, y la

consolidación de unidades de extensión en los Centros Universitarios Regionales. Sobre esta base, trabajaremos en formular una política específica de articulación entre extensión e investigación.

Finalmente, quisiéramos realizar un breve comentario sobre los desafíos que presenta el aumento del uso de Inteligencia Artificial Generativa y otras tecnologías por parte de estudiantes y docentes, así como en diferentes componentes del ciclo de producción, evaluación y circulación del conocimiento. Aún no sabemos con certeza el alcance que tendrá este fenómeno, pero ya podemos comprobar que está produciendo transformaciones profundas. En algunos casos, como el de la evaluación estudiantil, debemos tomar este momento como una oportunidad para revisar modelos que ya necesitábamos cambiar antes de la IA. En otros casos, como las aplicaciones a la investigación, como una oportunidad para apoyar la producción de conocimiento en diversas áreas. En todos los casos, debemos seguir avanzando en la construcción de una política propia de IA, a partir de la resolución adoptada por el CDC en mayo de este año de once principios rectores para su uso en la enseñanza, la investigación, la extensión y la gestión universitaria. A su vez, debemos colaborar, desde nuestra propia política, desarrollos y propuestas, a los esfuerzos de nuestro país en la construcción de capacidades nacionales y regionales para una política soberana de IA, controlada democráticamente y orientada por los principios del humanismo y la búsqueda del bienestar general.

2- Una universidad al servicio del país

Nuestra Universidad nació junto con el país, y ha procurado estar a su servicio a lo largo de su historia. Qué implica este compromiso, y de qué forma realizarlo, son preguntas que todas las generaciones de universitarios debemos hacernos a nuestro turno. Son preguntas, por lo demás, que no podemos responder en soledad, sino en diálogo con la diversidad social e institucional que compone nuestra comunidad, siempre cambiante. Nuestro país enfrenta actualmente un conjunto combinado de desafíos en cuya resolución estará la posibilidad, o no, de encontrar caminos de desarrollo sustentable. El conocimiento y la educación están en el centro de estas encrucijadas.

Mencionaremos solamente el que consideramos uno de los principales desafíos nacionales, ya que sin su resolución, difícilmente podrán resolverse los demás: la formación terciaria y universitaria de nuestra población. A pesar de los avances de los últimos años, todavía menos de la mitad de los/as jóvenes del Uruguay de 18 a 20 años han culminado la enseñanza media superior. En cuanto al acceso a la educación superior, sólo el 35% de los jóvenes de entre 18 y 29 años asiste o asistió a ese nivel. Menos del 15% de la población de nuestro país tiene un título terciario o universitario, y si bien, como dijimos, el país viene avanzando en materia de cobertura, debemos acelerar el ritmo con una perspectiva de democratización. Pensamos que sólo un sistema superior diversificado y articulado podrá responder al desafío de garantizar el derecho a la educación superior de nuestros jóvenes en todo el país. Y no sólo de nuestros jóvenes: un país con la estructura demográfica del Uruguay necesita que todas las personas, de todas las edades y ocupaciones, puedan formarse o actualizar su formación. Las proyecciones de matrícula indican que en los próximos años aumentarán los estudiantes en el nivel terciario y superior. Debemos formular hoy el tipo de sistema público que responderá a esa demanda. El ya mencionado plan conjunto con ANEP y UTEC va en esta dirección. Es el primer paso de otros muchos que son necesarios. En el corto plazo, impulsaremos la movilidad estudiantil, la cooperación de equipos docentes, las carreras conjuntas y el reconocimiento de créditos entre instituciones públicas. Esto contribuye a una gestión más eficiente de los recursos y una planificación racional de la oferta académica en el territorio de acuerdo a criterios de complementariedad y cooperación interinstitucional. La Udelar debe cumplir un papel protagónico en la construcción programática, organizativa y estratégica de este sistema.

En este marco, el desarrollo territorial de la Udelar debe incluir capacidades académicas, carreras docentes y funcionariales, infraestructura y participación efectiva de las comunidades locales. Debemos consolidar los centros y sedes ya implementados o en vías de implementación en el territorio nacional. Toda nueva posibilidad de desarrollo debe partir de un examen cuidadoso de su pertinencia, de su viabilidad, y del mencionado criterio de complementariedad y coordinación a escala del sistema.

El diálogo con el país requiere alianzas estables con ministerios, entes autónomos, intendencias, instituciones públicas, sector productivo y organizaciones sociales. Estas alianzas deben ser la base para la construcción de plataformas de trabajo conjuntas sobre estrategia nacional de desarrollo, mundo del trabajo, preservación del medio ambiente, oportunidades de formación permanente para personas de todas las edades, memoria, derechos humanos, acceso a la justicia, integración social y desarrollo territorial. La Udelar cuenta con 6.018 convenios nacionales, entre los que se encuentran acuerdos con ministerios, empresas públicas, instituciones científicas, educativas y culturales, intendencias, organizaciones sociales, empresas, entre otras. Nuestro país necesita que el sector público invierta mucho más en ciencia y tecnología imbricada al desarrollo. Un desafío del país es desarrollar unidades de innovación y capacidades de I+D en todos los ministerios, empresas públicas y servicios descentralizados. La Udelar debe seguir contribuyendo fuertemente a este fin.

Es necesario fortalecer la extensión universitaria, realizada desde todos los servicios, los programas territoriales y los centros y sedes regionales, que deben continuar expandiendo la capilaridad social de la Universidad, contribuyendo con los entornos, democratizando el conocimiento y abriendo, en diálogo con la sociedad, agendas de investigación y formación que de otra forma no sería posible detectar. En cuanto a la función de asistencia clínica, que llevan adelante el Hospital de Clínicas y los servicios del Área Salud, por su impacto asistencial, formativo y científico, debe ocupar un lugar estratégico en el desarrollo universitario y en la articulación con el Sistema Nacional Integrado de Salud en todos los niveles. También la función de asistencia y asesoramiento que desarrollan los servicios en temas de desarrollo rural, preservación ambiental, innovación tecnológica con el sector productivo, desarrollo urbano o consultorios jurídicos, por poner sólo algunos ejemplos.

Las políticas de educación permanente de la Udelar, por su parte, tienen un papel muy importante que jugar para contribuir tanto a la actualización y formación permanente de nuestros egresados, como al objetivo de generalizar la enseñanza universitaria hacia sectores que hoy no pueden acceder a ella. En este sentido, pensamos que es necesario combinar la modalidad actual de educación permanente, organizada de acuerdo a propuestas que son iniciativa de los y las docentes, con otras modalidades de agenda orientada con la cual poder responder a demandas sociales de conocimiento. El vínculo con instituciones como INEFOP, en el cual nos encontramos trabajando, es muy importante en este sentido.

Por último, queremos mencionar el aporte que la Udelar está llamada a realizar en relación a la comprensión pública de los temas y problemas de interés general, en la línea de lo que nos mandata el Artículo 2 de nuestra Ley Orgánica. Impulsaremos el fortalecimiento de repositorios abiertos, plataformas públicas y el conjunto de las capacidades de comunicación de la Udelar, para que, en articulación con las unidades académicas de las diferentes áreas de conocimiento, puedan realizar también una actividad de divulgación científica, artística y cultural. Una actividad que además de un paso más y participe activamente de las discusiones sociales relevantes, no sólo respondiendo a las agendas instaladas, sino también contribuyendo a construir agendas relevantes y necesarias para nuestra sociedad. Esto es especialmente importante en tiempos en que la saturación de información de diferente confiabilidad, la abundancia de noticias falsas, la fragmentación y atomización enardecida de las discusiones en redes sociales reguladas por algoritmos al servicio de intereses económicos o políticos, empobrecen nuestro debate público y debilitan

la participación ciudadana informada, base de la democracia.

3- Una universidad digna de habitar, sin violencias ni discriminaciones y con igualdad de oportunidades

El crecimiento de la Universidad y las transformaciones de la sociedad han puesto de relieve la necesidad de contar con políticas activas de cuidado, convivencia y participación de la comunidad universitaria. Una perspectiva de igualdad requiere un abordaje interseccional, contemplando género y generaciones, racialidad, situaciones de discapacidad y origen territorial, promoviendo la corresponsabilidad de los cuidados, con la participación de las personas atravesadas por las desigualdades estructurales en la creación de las políticas institucionales. Muchas acciones necesarias en esta dirección dependen en gran medida de la disponibilidad presupuestal para llevarlas adelante. Otras se han podido desarrollar. Necesitamos una organización interna que las articule entre sí y las haga avanzar en una política articulada, algo que nuestra organización actual, fragmentada, dificulta hacer. Pensamos que una reformulación de la propuesta de Prorectorado de Desarrollo Institucional, ya aprobado por el CDC pero cuya estructura está aún pendiente de aprobación, podría ser una buena solución organizativa en este sentido. Convocaremos al grupo de trabajo para elaborar propuestas y analizar posibilidades en este sentido.

A partir de las iniciativas adoptadas recientemente, debemos seguir avanzando en fortalecer la institucionalidad de género, proponiendo alternativas para una mayor articulación entre los espacios que trabajan sobre la aplicación del Modelo de Calidad con Equidad de Género, los cuidados desde una perspectiva corresponsable, la educación sexual integral, las políticas de prevención y abordaje de violencias, acoso y discriminación y el Observatorio para la Igualdad de Género. Es igualmente necesario profundizar las acciones acordes a la definición de Universidad Antirracista, adoptada por el CDC en 2023. En este sentido, apoyándonos en la conformación de una mesa interna de coordinación de los actores relacionados a la temática, vamos a promover la formalización de un espacio con amplia participación para su incidencia y asesoramiento continuo de la política universitaria. También priorizaremos el trabajo de articulación para mejorar las condiciones de las personas en situación de discapacidad que habitan la Udelar, trabajando en eliminar las barreras que aún existen para el acceso pleno al estudio y el trabajo de toda nuestra comunidad.

En este eje ubicamos también el problema de las condiciones de trabajo, en particular los problemas que atañen a la carrera docente y funcional. Ya realizadas algunas acciones focalizadas en los grados más bajos de la escala, es necesario ahora pasar a una etapa de estrategias para priorizar la movilidad, generando oportunidades de ascenso de grado en toda la escala. También es necesario mantener el objetivo de mejora de las remuneraciones universitarias, planteando al país la importancia de equiparar hacia arriba las remuneraciones de las instituciones del sistema público de educación superior. Otro objetivo importante será formular una estrategia que nos permita ir modificando, progresivamente, la relación existente en la actualidad entre grados de inicio y grados de profesores, para avanzar en una relación paritaria entre docentes grado 1 y 2, y docentes grado 3, 4 y 5.

Otro aspecto relevante en este eje tiene que ver con las becas de grado. Los incrementos presupuestales recientes han permitido aumentar su número, aunque el monto global es aún insuficiente. Trabajaremos para mejorar la gestión de los dispositivos de beca de cara a acortar el tiempo entre el ingreso a la Universidad y su otorgamiento, una profundización en la articulación nacional mediante la participación activa en la Comisión Coordinadora del Sistema Nacional de Becas y el trabajo con el Fondo de Solidaridad. Respecto a este último, se está en vías de firmar un nuevo convenio que brindará la oportunidad de una coordinación más cercana.

En materia de salud mental, tenemos mucho trabajo por hacer. El conjunto de situaciones y sufrimientos que se engloban en la denominación “salud mental” requiere de una política sostenida que sea capaz de combinar prevención, acompañamiento y derivación, así como desplegar estrategias de cuidado de equipos e intervención institucional. Proponemos crear un grupo de trabajo que pueda realizar un balance de las acciones realizadas actualmente en esta materia, y elaborar una propuesta de mejora que incorpore la revisión de estrategias desarrolladas en otras universidades.

Por último, se apoyará el desarrollo de las actividades de participación y promoción del bienestar, el acceso a la cultura, el arte y el deporte, la vida saludable y la democratización de la participación en la transformación institucional.

4- Una universidad cogobernada, democrática y participativa

Nuestra Universidad no solamente funciona dentro de la democracia, también busca formar personas críticas y participativas, así como espacios democráticos de intercambio y construcción.

En la actualidad, existen zonas de la estructura universitaria con déficits de representación del demos. Propondremos al cogobierno propuestas para atender esas situaciones, comenzando por la ya mencionada propuesta de un nuevo consejo ejecutivo delegado. Si logramos los acuerdos para llevarlo adelante como un ensayo, tendremos la posibilidad experimentar el funcionamiento de un consejo donde todos los servicios votan, y, junto con el avance de otras iniciativas, estaremos en mejores condiciones de lograr los acuerdos colectivos de transformación de la estructura institucional a plasmar en nuestra Ley Orgánica.

El fortalecimiento del cogobierno requiere de una reorganización institucional coherente y de conjunto, que sortee el riesgo de multiplicar estructuras y burocratizar la institución. Por ello, se requiere tiempo y amplios acuerdos, para que las transformaciones redunden en mejoras tanto en la participación como en la agilidad y eficiencia de la gestión. En esta dirección, también propondremos avanzar en la formulación de las ordenanzas de los CENUR y los Prorektorados, así como la elaboración de una propuesta para la participación cogobernada en Oficinas Centrales.

El fortalecimiento del cogobierno en una Universidad que ha crecido y se ha complejizado, en la que estudian estudiantes que trabajan y enseñan docentes que a la vez atienden a las múltiples demandas de la profesión académica actual, requiere reforzar los apoyos a la tarea de gobernar. Esto implica reforzar los apoyos administrativos, de acceso a la información y también de formación. Impulsaremos la formación en participación institucional y cogobierno, así como otras iniciativas de fortalecimiento de la participación informada en las escalas de proximidad donde estudiantes y docentes realizan sus tareas.

5- Una gestión eficiente para la transformación institucional

Muchas ideas como las que aquí hemos planteado pueden quedar en intenciones fallidas si no las acompañamos de cooperación organizada y una gestión eficiente. La eficiencia consiste en organizar mejor los recursos públicos para cumplir con las funciones, metas y planes definidos por la institución, generar información adecuada para la toma de decisiones, simplificar los procedimientos y reducir tareas redundantes, para así liberar tiempo para enseñar, investigar, crear, cooperar con la sociedad y participar.

Impulsaremos la mejora continua en la planificación, ejecución, seguimiento y evaluación conducida desde el cogobierno. El desarrollo institucional requiere capacidades permanentes para articular políticas, producir información confiable y acompañar procesos

de transformación. En ese sentido, la creación y consolidación de una estructura de desarrollo institucional debe ayudar a coordinar planes, evitar fragmentaciones y sostener una perspectiva universitaria de largo plazo. Impulsaremos una reorganización de la estructura actual de evaluación institucional, que está altamente fragmentada, y en la que diferentes unidades producen datos, a veces superpuestos, y no siempre con un criterio técnico común.

Trabajaremos en simplificar procedimientos, documentando procesos y tendiendo a desarrollar sistemas de información comunes, respetando la privacidad de los datos personales, la seguridad y la accesibilidad. La transformación digital debe estar al servicio de las personas, de la gestión a todos los niveles, así como del cogobierno.

Debemos seguir avanzando en la descentralización de la toma de decisiones, en un proceso que sea acompañado por la integración informática y la conformación de comunidades de práctica que compartan criterios comunes y apoyo mutuo para la gestión.

La comunicación universitaria tiene una dimensión estratégica. La Universidad debe explicar qué hace, cómo produce conocimiento, cuáles son sus incertidumbres y qué impacto tienen sus acciones. En una Universidad de las dimensiones de la Udelar, la comunicación interna es también un aspecto muy relevante. Es preciso fortalecer las condiciones para una comunicación accesible e inclusiva.

¿Qué Universidad queremos tener en 2030?

Cuando el país llegue a la fecha de su bicentenario, su Universidad de la República estará acercándose a cumplir la misma edad. Debemos trabajar con esfuerzo y entusiasmo para que la conmemoración por venir nos encuentre celebrando conquistas que nos acerquen al horizonte de transformaciones que anhelamos.

Los principios y orientaciones que aquí hemos formulado no constituyen un programa cerrado. Queremos que se lean como una convocatoria a transformar avances en políticas consolidadas, urgencias pendientes en prioridades compartidas y acciones dispersas en un programa articulado de transformación de la Udelar para que ésta pueda cumplir mejor su papel transformador con la sociedad. Los desafíos que tenemos por delante son grandes y difíciles, por lo que nuestras propuestas deben ser ambiciosas.

En un tiempo de incertidumbre, nos toca a las Universidades Públicas sostener preguntas que el mercado y la coyuntura inmediata no formulan, cuidar conocimientos, saberes y memorias que llevaron mucho tiempo de laboriosa construcción, e imaginar futuros aún cuando no sea evidente que les haya llegado su momento. La persistencia es un arte de la esperanza.

Tal como demuestra su historia, la Universidad de la República que nuestro país necesita no será obra de una persona ni de un equipo. Será el resultado de la participación y construcción colectiva entre órdenes, servicios, centros regionales, gremios, instituciones públicas, organizaciones sociales y comunidades de todo el país. Hacia 2030, la tarea es profundizar esa construcción con autonomía, cercanía y responsabilidad, reafirmando la potencia transformadora de la educación pública.