

# Informe Flor de Ceibo 2013

Anuario Flor de Ceibo #6 - 2013 / ISSN 2301-1645



**flordeceibo**  
Universidad de la República



UNIVERSIDAD  
DE LA REPÚBLICA  
URUGUAY

# Flor de Ceibo como estrategia de construcción universitaria

*Ana María Casnati*<sup>33</sup>

## Resumen

El objetivo del trabajo es describir y analizar las actividades realizadas en Tacuarembó y reflexionar acerca de como esas actividades contribuyen a la construcción de Universidad. Para esto se utilizan herramientas de investigación etnográfica crítica multirreferencial y multilocal. La interacción de FDC con el Centro Universitario en Tacuarembó (CUT) recientemente constituido obliga a formular algunas preguntas. En respuesta a las interrogantes se señalan algunas particularidades del CUT, se observa el significado de Universidad en la actualidad desde un marco interpretativo que subraya el rol del contexto donde se determinan las conductas de los sujetos, se continúa con la descripción de actividades e intervenciones de Flor de Ceibo en una tentativa explícita de comprender los acontecimientos en términos de significado y finalmente se realizan algunas reflexiones y conclusiones con un enfoque inductivo, generativo y constructivo. Con base en esta perspectiva, la estrategia aparece como resultado de una serie de acontecimientos que emergen en respuesta incesante al ambiente, adecuada a un tiempo histórico. Así, la estrategia puede ser vista como una situación emergente consecuente a una serie de decisiones y/ o acciones. A través del relato de la experiencia y el estudio etnográfico se observa que como resultado del proceso transitado por FDC en Tacuarembó, la Universidad resulta favorecida adecuándose a las necesidades y contingencias de la sociedad contemporánea uruguaya.

## Palabras clave

Educación, tecnología, sociedad, universidad, estrategia.

---

33 Docente de Flor de Ceibo, Doctoranda en el Doutorado Multi-institucional e Multidisciplinar em Difusão do Conhecimento , Universidade Federal da Bahia.

## Introducción

El presente trabajo tiene como objetivo describir las actividades realizadas en Tacuarembó durante el año 2013 y reflexionar acerca de la forma como esas actividades contribuye a la construcción de Universidad en el contexto contemporáneo latinoamericano. Para esto se utilizan herramientas de investigación etnográfica crítica multirreferencial (Macedo, 2004) y multilocal (Marcus, 2001) que surgen en áreas interdisciplinarias donde han evolucionado desde la década de los ochenta, específicamente en los estudios de educación, comunicación, ciencia y tecnología.

El Centro Universitario de Tacuarembó trasciende a partir de la Casa de la Universidad de Tacuarembó como resultado de una historia de 25 años de trayectoria en la capital del departamento. De la igual forma que la Casa de la Universidad de Rivera que se funda en la misma época, surge también de la inquietud de los egresados locales por mantener un lazo con la principal institución universitaria nacional y a la vez contribuir a mejorar la situación de las comunidades locales en lo que se refiere al desarrollo sustentable. Es así que emergen interrogantes luego de observar el desarrollo incipiente pero pujante del Centro Universitario de Tacuarembó (CUT) creado a partir de la resolución No. 8 adoptada por el Consejo Directivo Central de la Universidad de la República, en sesión de fecha 31 de julio de 2012.

En este contexto institucional, el grupo de Flor de Ceibo(FDC) en su primer año exclusivamente en Tacuarembó, desarrolla actividades en Espacios de Educación de Adultos (ANEP-CODICEN) con alumnos cuyas edades oscilan entre los 15 a los 75 años, que están alfabetizándose para poder rendir una prueba de egreso de la escuela pública. El asombro y el extrañamiento de quienes observan y perciben esta situación obligan a formular algunas preguntas. Qué significa construcción de Universidad hoy? Como los estudiantes FDC en el CUT viven esta experiencia? Como Flor de Ceibo contribuye a este proceso en este corto espacio de actuación durante el 2013? Para intentar responder a estas interrogantes, se adopta la metodología de investigación etnográfica en la que se describen algunas particularidades del CUT, luego se reflexiona sobre lo que significa la Universidad actualmente como marco interpretativo que subraya el rol del contexto en la determinación del proceso. Se describen actividades e intervenciones en los Espacios en una tentativa por comprender los acontecimientos en términos de significado y finalmente

se realizan algunas reflexiones y conclusiones con un enfoque inductivo, generativo y constructivo.

## El Centro Universitario de Tacuarembó

La Universidad de la República en las jornadas extraordinarias del CDC en marzo y abril del 2007, definió criterios de orientación para avanzar hacia una Reforma Universitaria. Desde ese momento el objetivo es contribuir a la generalización de la enseñanza terciaria y educación permanente, por lo que se considera imprescindible construir un Sistema Nacional de Enseñanza Terciaria Pública<sup>34</sup> conformado por instituciones cogobernadas, gratuitas, de libre acceso y estrechamente coordinadas entre sí. Estos lineamientos orientan actualmente el accionar de la Universidad en Tacuarembó.

El CUT, primeramente como Casa de Tacuarembó, integra diversas iniciativas promotoras del desarrollo regional así como también contribuye a la creación de ámbitos de articulación. Algunas de las iniciativas que generan sinergias son: la Agencia de Desarrollo, los proyectos Uruguay Integra, los proyectos sobre la Cuenca del Río Tacuarembó, las Mesas de Desarrollo Rural, la Comisión Departamental de Educación, el Campus de Investigación, Aprendizaje e Innovación-INIA-UDELAR, los Polos de Desarrollo: Instituto Superior de Estudios Forestales<sup>35</sup>, Departamento de Economía<sup>36</sup>, Instituto de Desarrollo Sostenible, Innovación e Inclusión Social en la región noreste (IDIIS)<sup>37</sup>, Espacio de Ciencia y Tecnología Química en la región noreste<sup>38</sup> y el Centro de Investigaciones Interdisciplinarias sobre la Presencia Indígena Misionera en el territorio: patrimonio, región y frontera culturales<sup>39</sup>. Como se puede percibir, el abordaje de problemas y la generación de perspectivas de desarrollo requieren de un trabajo interinstitucional entre el Centro Universitario de Tacuarembó (CUT) y otros actores como el Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias (INIA), el sistema educativo: Instituto de Formación Docente (IFD), Centro Regional de Profesores (CERP) del Norte, Centro Educativo Técnico Profesional (CETP), la Intendencia Municipal (IMT) y otros

34 "Diagnósticos y diferentes visiones sobre la dinámica socio-económica en la región noreste: Artigas, Cerro Largo, Rivera, Tacuarembó". Doc. de Trabajo N°4.CCI.2012.

35 Res.CDC N°10,24.11.2009.

36 Res.CDC N°14,05.07.2011.

37 Res.CDC N°14,05.07.2011.

38 Res. CDC N° 14, 05.06.2012.

39 Res. CDC N°15, 25.09.2012.

actores sociales como ONGs, sindicatos, organizaciones rurales. También se deben considerar las iniciativas sectoriales planteadas desde las instituciones gubernamentales que generan otras redes intra-universitarias, promoviendo el desarrollo de actividades o nuevas posibles propuestas en la región.

Las carreras que se dictan actualmente en el CUT y que contribuyen con esta propuesta son: Tecnólogo Cárnico, Técnico Operador de Alimentos y Técnico en Administración. En el próximo año se prevén nuevas propuestas educativas que totalizan nueve carreras universitarias en el departamento.

## Universidad en el Siglo XXI

*El sentimiento generalizado de frustración respecto a las expectativas no realizadas y promesas incumplidas de desarrollo y progreso de las sociedades en el siglo XXI, la desvalorización de la cultura generada y la banalización de referentes en todos los sectores de la vida humana son causas generalizadas que conducen entre otras cosas a la desvalorización de la universidad contemporánea (Severino, J., 2002, 117).*

A partir del texto precedente se advierte que el sentido de la propia existencia de la universidad no parece tan claro y explícito como en el siglo XX y aparecen una serie de cuestionamientos relacionados con aspectos sociales que cada vez se hacen más evidentes. Las universidades, como instituciones del ámbito educacional, sufren procesos crónicos de deterioro interno, que comprometen su eficacia, lo que las debilita al intentar cumplir con objetivos consagrados por la tradición y reiterados por la retórica dominante. Actualmente, las universidades públicas en general, están siendo víctimas de vicios burocráticos que acaban encerrándolas y limitando su empuje innovador manifestando en algunos casos, una vitalidad disminuida. Las escasas excepciones de servicios o sectores en su interior que logran generar nuevas alternativas, sucumben bajo el peso de presiones de otras organizaciones estatales o de grupos internos, incapaces de articular proyectos reales o acciones que logren sobreponerse a intereses inmediatos y centrados en personalismos con poder (Severino, J., 2002, 117). También la institución universitaria se ve sometida a una revolución tecnológica que involucra la producción y transmisión de informaciones a gran velocidad, en un proceso de “planetarización” de la cultura, la economía y la política. Dentro de este panorama no se puede perder de vista la dura

realidad del contexto histórico latino-americano, donde aún persisten reales situaciones de exclusión (Gurgel, R.1986; Saviani, D 1984).

Teniendo en cuenta esta situación, el compromiso ético y político de la Universidad debe enmarcarse en las coordenadas histórico-sociales contemporáneas porque las fuerzas de dominación, opresión y alienación, se consolidan en las estructuras sociales, económicas y culturales (Severino, J., 2002,118). A diario se observan condiciones de trabajo degradantes, relaciones de poder opresivas y vivencias culturales precarias.

En ese sentido se piensa que la Universidad de la República, tiene un compromiso con la formación de ciudadanos para la vida, función intrínseca a su naturaleza como instrumento constructor de conocimiento. Este conocimiento producido constituye un bien simbólico que al estar disponible puede ser usufructuado por todos los actores de comunidades vinculadas a instituciones productoras y diseminadoras de conocimiento. De esta forma la educación universitaria es un área de saber donde circulan simultáneamente conocimientos de diverso origen, prácticas y política y esto coincide con los objetivos de FDC.

## **Metodología y resultados**

A partir de esta visión actual de Universidad, al comenzar a trabajar con FDC en el CUT en 2013, se reconoce la exigencia y necesidad de realizar un trabajo simultáneo de implementación del proyecto, colaborando en la construcción y consolidación de la institución universitaria en la región. En consecuencia, se considera la investigación etnográfica con el objetivo describir, identificar y analizar las diferentes experiencias de implementación del Proyecto Flor de Ceibo en el Centro Universitario de Tacuarembó que contribuyen a comprender la realidad universitaria. Se examina el proceso desarrollado en 2013 concebido como objeto de conocimiento donde se combinan los acontecimientos generados por la implementación del proyecto FDC en Tacuarembó que a su vez son productores de subjetividades (Álvarez Pedrosián, E. 2011). La subjetividad se construye como una cartografía provista de cuestiones cognitivas, culturales, ideológicas, míticas, rituales y para comprender su complejidad es necesario reconocer sus múltiples dimensiones analíticas considerando los contextos y los ritmos temporales particulares. Guattari (1993) asocia la subjetividad a las grandes máquinas sociales como el lenguaje oral y escrito, la computación, el cine, la televisión, que configuran la realidad como

proceso donde la dinámica social es una manifestación que tiene capacidades potenciales.

La metodología etnográfica permite apreciar los aspectos generales y particulares en detalle, necesarios para dotar de credibilidad a la descripción para poder comprender la compleja realidad social donde el fenómeno se desarrolla. La etnografía significa descripción del estilo de vida de una sociedad o de un grupo de personas que vive en ella<sup>40</sup>. La etnopesquisa multirreferencial (Macedo, 2004), consiste en captar la realidad mediante un instrumental que considera las perspectivas de los sujetos en actividad relacionando ese lugar del sujeto a un contexto simbólico/institucional y cultural disponible para observación, estudio y análisis. Por su parte, la etnografía multilocal conjunta múltiples sitios en el mismo contexto de estudio y postula sus relaciones con base la investigación etnográfica independientemente de la calidad y accesibilidad de la investigación en diferentes sitios. Se trata de mapear un objeto de estudio en el cual diversas narrativas se vuelven calificadas “en el paisaje” de la investigación al tiempo que se desarrolla el trabajo de campo y se escribe. En la etnografía multilocal se estudian diferentes niveles, fracturados, discontinuos en espacios distintos. Para el presente trabajo se reconocen acciones cotidianas que construyen la vida de los actores desde la experiencia, alrededor de la institución de educación terciaria que lidera la formación universitaria en el departamento. Se incluyen así, en esta construcción, los actores e integrantes de las comunidades con las que se interactúa al desarrollar las actividades del Proyecto FDC en Tacuarembó. Esto se manifiesta en cuanto conocimiento expresado en conversaciones, actividades escritas, orales mediante los cuales se relacionan los sujetos en cuestión.

Para difundir el Proyecto FDC y su relación con el CUT, al comenzar el año se generan afiches específicos que colaboran a identificarlo con aspectos característicos del departamento, a los efectos de transmitir la idea de pertenencia al territorio. Esta estrategia se considera adecuada para hacer conocer las actividades y la presencia de la UdelaR en el Departamento. Así se obtiene una inscripción satisfactoria: cuatro estudiantes de de Formación Docente y diez estudiantes de las tres carreras pero además de observa que el proceso ha contribuido a promover y hacer conocer el CUT en diversos ámbitos tacuaremoenses. Los docentes y funcionarios también contribuyen con este proceso.

---

40 Word reference.com Diccionario de Lengua Española. <http://www.wordreference.com/definicion/etnograf%C3%ADa> acces.4.11.2013

Simultáneamente se mantienen reuniones con el Director del INIA Tacuarembó, el maestro Capder<sup>41</sup>, las maestras dinamizadoras del CEIBAL y se asiste a las reuniones de la Comisión Departamental de Educación. Posteriormente se generan estrategias para estimular al grupo de estudiantes a colaborar en la consolidación del CUT, cooperando en la organización de las elecciones para constituir la Comisión Directiva y participando de la actividad institucional “Tocó Plantar”, en el predio donde se construye la sede universitaria. En la oportunidad se graban y filman entrevistas con protagonistas emblemáticos del proceso fundacional del CUT y se recogen las ideas de Universidad que los diversos actores tienen para lograr constituir el CENUR Noreste. También los estudiantes de FDC participan del curso de “Regionalización y desarrollo”<sup>42</sup> que atiende a la realidad social y cultural de la región y del Taller Directrices Departamentales de Ordenamiento Territorial y Desarrollo Sostenible en la fase de Diagnóstico. Como resultado de estas actividades, en el encuentro con la maestra dinamizadora del Plan Ceibal, surge la posibilidad de trabajar en los “Espacios de Educación de Adolescentes y Adultos” de ANEP-CODICEN.

Los alumnos que concurren a estos Espacios tienen entre 15 y 75 años de edad, se alfabetizan para poder rendir luego un examen de suficiencia escolar pero carecen de XO y manifiestan la necesidad de aprender a utilizar la herramienta informática.

En sus informes un estudiante relata que:

*“Llegué a Flor de Ceibo a través de Oscar Cardozo, el Coordinador de la Carrera Tecnólogo Cárnico. Me interesó la propuesta y me inscribí. Al principio la idea era trabajar con niños de escuelas rurales, pero después nos fuimos interiorizando con el Proyecto de Educación de Adultos y decidimos trabajar en ese tema”.*

Los Espacios de Educación de Adultos donde se trabaja, se ubican en el Centro Comunitario de “Parroquia de Lourdes”, Centro Comunal “El Hongo”, Escuela N°7 Gral. Artigas, Escuela N° 4 “Juan Zorrilla de San Martín” en la localidad de Achar. Se realizan 29 actividades con adultos durante el año, se participa de la Feria Departamental Ceibal

---

41 Maestro coordinador de las escuelas rurales del departamento.

42 Curso organizado por las Unidades de Extensión del CUT y del CUR.

con los alumnos del Espacio y se festeja en la Escuela N° 7, Gral. Artigas, el Día Nacional de la Educación Pública donde se interactúa con los niños de la escuela.

Todas estas actividades desarrolladas en Tacuarembó y coordinadas desde el CUT contribuyen a que las diversas comunidades visualicen la existencia y presencia de la institución universitaria, conociendo su rol y sus acciones desde la experiencia. También los estudiantes comprenden en sus interactividades<sup>43</sup> con los adultos que el conocimiento se legitima como única posibilidad disponible actualmente para mejorar la existencia de los habitantes del departamento donde se construye una nueva sede de la UdelaR. Así, cuando la institución universitaria devuelve a la comunidad la posibilidad de acceder al conocimiento sobre el uso y aplicaciones y posibilidades de las TIC; la Universidad contribuye al desarrollo de las comunidades a partir de un proceso mediante el cual se invierte, simultáneamente, en la formación del estudiante universitario y en la comunidad.

Un estudiante de Tecnólogo en Administración cuenta:

*“Debo asumir que al ingresar a Flor de Ceibo no sabía bien cuál era el propósito ni los objetivos de Flor de Ceibo. No me esperaba tantas actividades; aprender de estas grandes experiencias. Me convenció una charla de la Docente Ana Casnati que en mi curso fue a promocionar FDC. En aquel entonces se hablaba de Flor de Ceibo como un trabajo en conjunto con la comunidad y niños de escuelas rurales, me inscribí.....En el correr de las actividades nos enfocamos en otro grupo de la comunidad, los adultos y la alfabetización, pero nunca dejando de lado los objetivos de Flor de Ceibo[...]A lo largo de este año en FDC realizamos diversas actividades, la mayoría enfocadas en un gran tema, la alfabetización de adultos y el uso de las TIC en la educación. Nuestro propósito de grupo era trabajar con adultos, conocer las razones por lo cual ellos mismos decidían alfabetizarse y colaborar en alguna forma en este proceso que ellos están atravesando”.*

En estas actividades se observa como la XO estimula habilidades de comunicación, de búsqueda, de integración de conocimientos, de reconocimiento y comprensión cultural. Para ello, se utilizan las aplicaciones: “Write”, “Fototoon”, “Implode”, “Memorizar”, “Contar

---

43 La palabra interactividad se refiere a la interacción de estudiantes y alumnos del espacio mediada por la telemática.

historietas”, ”Conozco Uruguay”, ”Laberinto”, ”English for fun”, búsqueda en Internet en sitios de ”Ciudadanía Digital”, ”Utilísima” y ”Gourmet”.

También un estudiante del CERP del Norte señala:

*”Los aspectos técnicos de las herramientas tuvieron su gran relevancia, pero los aspectos humanos fueron imprescindibles a la hora de interactuar con personas que no conocíamos y que no sabíamos cuáles eran sus intereses, en esto cabe destacar que la confianza y la empatía, o sea, la capacidad de ponerse en el lugar del otro para intentar comprender lo que el otro hace y por qué lo hace, fue mucho más fructífero ya que nos generó una gran expectativa de lo que es realmente la necesidad de educarse como individuo adulto”.*

De las palabras del estudiante se desprende que la producción de conocimiento puede ser adecuada y consistente si se fundamenta en un proceso de competencia técnica, creativa y crítica. La competencia técnica impone condiciones lógicas y metodológicas: la exigencia de aplicar el método científico, la precisión de la técnica y el rigor filosófico. El método científico se concreta cuando se observa, se reflexiona y se resuelve un plan de acción consensuado entre todos los actores involucrados en la experiencia educativa. La exigencia de autonomía y libertad para crear se relacionan con la investigación y en esta instancia los estudiantes de FDC se sienten libres para interactuar con los adultos de acuerdo a sus intereses y habilidades como resultado de sus reflexiones y observaciones previas. La actitud crítica es una cualidad de postura cognoscitiva que permite entender el conocimiento como situado en un contexto que involucra al sujeto donde el conocimiento es una resultante de relaciones socio-culturales. Desde la experiencia y como resultado de las evaluaciones del proyecto, los estudiantes relatan que han aprendido a conocer diversas realidades en el transcurso del año, trabajando con las madres de escolares en la localidad de Achar; con adultos con dificultades motrices en la Escuela N°7 y con mujeres y hombres adultos que tienen deseos de aprender para mejorar laboralmente. De esta forma comprueban que la capacidad crítica ayuda a los sujetos que aprenden, a librarse tanto del absolutismo dogmático como del escepticismo vulgar.

Esta experiencia se comprueba durante la participación de estudiantes de FDC en el Encuentro Binacional de Tecnología Educativa (EBITE) en Santana do Livramento Br. También al organizar el 2° Ateneo de la Mesa Oeste en el Departamento, se contribuye a

la integración de un grupo estudiantil que tiene diferentes intereses, sus áreas de conocimiento pertenecen a diversos servicios universitarios y por añadidura, carece de referente. Estas dificultades son inherentes a una institución universitaria que se encuentra en estado naciente.

Una estudiante en el informe final hace referencia a este episodio:

*“Eventos no menores a destacar fueron los encuentros con otros grupos de Flor de Ceibo, a los que se les llamó Ateneos, que etimológicamente proviene de la diosa griega de la sabiduría Atenea. Según este término los Ateneos son centros en los que se difunde la cultura, pero en nuestro caso los llamaría “encuentros en los que se difunde y comparte las experiencias obtenidas en las actividades desarrolladas en territorio. Fueron muy gratificantes nos solo por compartir determinadas experiencias sino también por aprender nuevas modalidades de trabajo, compartir **en forma humana** las expectativas, los logros, fracasos, ideas y soluciones para los obstáculos encontrados a lo largo del camino recorrido por cada integrante de grupo. Poder compartir esas prácticas también permitió tomar conciencia de que otros también pasan por determinadas circunstancias positivas y negativas, que experimentábamos” (el destaque en negrita es de la autora).*

Finalmente una de las alumnas del Espacio escribió en el cuaderno:

*“A mis setenta y ocho añitos estoy haciendo cosas que cuando fui joven no las pude hacer, estoy contenta con todo lo que he aprendido y muy agradecida con todas las maestras y compañeros de FDC”.*

Tacuarembó es el departamento con mayor porcentaje de población analfabeta, 3.7% de la población departamental no sabe leer ni escribir y solamente el 12.4% tiene acceso a Internet, según datos del último censo del INE, 2012. El departamento tiene un crecimiento anual del 3.5% a expensas fundamentalmente del sector agrícola y forestal. En este contexto el tema de la educación es clave para el desarrollo del departamento y la política institucional del CUT esta dirigida en ese sentido.

Al culminar el año los estudiantes de FDC también participan de las actividades de difusión de carreras del CUT para el próximo año en diferentes localidades de los

departamentos al Norte del Río Negro y del Encuentro Nacional de Experiencias en Educación No Formal-ANEP-CODICEN-MEC (Mdeo). Todos estos acontecimientos contribuyen a afianzar el grupo y a enriquecer la gama de vivencias que los estudiantes experimentan como “vida universitaria” fuera de las aulas tradicionales pero dentro de los modelos contemporáneos de construcción de conocimiento<sup>44</sup>.

## Discusión y conclusiones

Intentar acercarse a lo que caracteriza este tipo de investigación y expresarlo en forma exigua, no es una tarea fácil si se considera la riqueza de la vivencias que significan la construcción de universidad con el objetivo de disminuir las desigualdades sociales en el Norte del país. Este producto de investigación en forma escrita muestra acontecimientos con detalles concretos para que el lector “conozca lo que es estar allí”. Como resultado, se reflexiona sobre las experiencias en tanto “emergentes” de una estrategia de construcción universitaria.

En ese sentido Mintzberg (2004, p.51) explica que el concepto habitual de la palabra “estrategia” indica la idea de un plan deliberado y calculado. Sin embargo esta visión ignora otra posibilidad del concepto estrategia como proceso de aprendizaje, de acciones resultantes del comportamiento de las personas y de lo que ellas aprenden en su proceso o camino. Mintzberg (2004, p.51) aclara que se deben reconocer dos facetas diferentes al analizar una estrategia: una deliberada y otra emergente. En esta visión, los dos procesos constituyen un continuum, donde la estrategia creada o pensada en el mundo ideal y el mundo real pueden coincidir en algún lugar de encuentro (Mintzberg; Quinn, 2001, p. 117). En este caso la “estrategia pensada” es la posibilidad generada por la Comisión Coordinadora del Interior y los Centros Universitarios del Interior como instituciones creadas deliberadamente para llevar universidad y conocimiento a lugares donde estos dos elementos eran insuficientes. Luego, las acciones de Flor de Ceibo en el lugar

---

44 El “epistemicidio” – idea desarrollada, por Boaventura de Sousa Santos (2011) – consiste en la eliminación o subestimación activa de algunas formas de conocimiento en favor de otras, consideradas menos importantes en el marco de una determinada estrategia de poder. Por ejemplo, la anulación de ciertos saberes locales, su deslegitimación pública es una modalidad de epistemicidio aplicada sobre diversas comunidades bloqueando o dificultando seriamente la emergencia de otras formas de construcción y enunciación del conocimiento en un momento de relativa democratización de las universidades públicas. De cierta forma el productivismo compromete la diversidad de las formas de hacer ciencia y la propia creatividad humana.

constituyen el acontecimiento que emerge como posibilidad real y que provoca un mayor acercamiento de la institución con las comunidades de acuerdo a las necesidades de los sujetos.

Con base en esta perspectiva, la estrategia aparece como resultado de una serie de acontecimientos que emergen en una institución educativa terciaria en respuesta incesante a su ambiente, adecuada a un tiempo histórico. FDC con su accionar en Tacuarembó construye una estrategia no explícitamente formulada relacionada con un proceso que responde a las demandas y necesidades del contexto. De esta forma la estrategia puede ser vista como una situación emergente consecuente a una serie de decisiones y/ o acciones.

Se atribuye también a Mintzberg (Mariotto, 2003, p.79) la expresión “estrategia emergente”, configurándola como una “no planificada” y en general percibida por la institución como estrategia, a medida que la misma se va desarrollando o inclusive luego que ella ocurre. La reflexión destaca esta estrategia emergente como co/constructora de una universidad adecuada a exigencias actuales donde aún la sociedad uruguaya tiene problemas de desigualdad geográfica y educativa.

Lo que se desea señalar como conclusión es que el gran desafío de un proceso estratégico de desarrollo territorial en educación es percibir estos emergentes como FDC que colaboran a la construcción universitaria. A esta propuesta específica de FDC, que genera un patrón coherente de interacción de las tres funciones universitarias se la puede considerar como parte de un “proceso de desarrollo institucional incremental propio (porque responde a Tacuarembó) y apropiado (porque nace de los mismos actores del proceso) ”.

En el transcurso de este camino evolutivo, los diferentes actores externos e internos a la UdelaR interactúan entre sí y también dependen del comportamiento de otras instituciones, para promover adaptaciones y emergencias. Como resultado de este proceso la Universidad no queda inmune, por el contrario, resulta favorecida adecuándose a las necesidades y contingencias de la sociedad uruguaya contemporánea; ella formaliza espacios de articulación y es imprescindible comprenderla como eje de enlace, capaz de promover transformaciones sociales al mismo tiempo que ella se transmuta.

## Referencias bibliográficas

Álvarez Pedrosián, E. Etnografías de la subjetividad. Mdeo. LICCOM-UDELAR.2011.

Doc. de Trabajo N° 4. “Diagnósticos y diferentes visiones sobre la dinámica socio-económica en la región Noreste: Artigas, Cerro Largo, Rivera, Tacuarembó”. Uruguay. CCI.2012.

Guattari, F. Caosmose: um novo paradigma estético Tradução Ana Lúcia de Oliveira. São Paulo: Ed. 34, 1993.

Gurgel, R. M. Extensão Universitária: comunicação ou domesticação.Cortez/Autores Associados/EUFC, 1986.

Macedo, R. S. A etnopesquisa crítica e multirreferencial nas ciências humanas e na educação. Salvador: UFBA, 2004.

Marcus, G. Etnografía en /del sistema mundo. El surgimiento de la etnografía multilocal. Rev. Alteridades,S.P. 11 (22), p.111-127.

Mariotto, F.L. Mobilizando estratégias emergentes. RAE, São Paulo, v. 43, n. 2, abr./jun. 2003.

Mintzberg, H., Quinn, J. B. O processo da estratégia. 3. Ed. Bookman, PA. 2001.

Mintzberg, H. Não faça planos. Trabalhe. Entrevista concedida à Revista EXAME, São Paulo, v. 38, n. 1, p. 51-52, jan. 2004,

Saviani, D. Extensão universitária: uma abordagem não-extensionista. In: Ensino público e algumas falas sobre Universidade. Cortez/Autores Associados, SP (Col. Polêmicas de Nosso Tempo, v.10) 1984.

Severino, J. Educação e universidade: conhecimento e construção da cidadania. Rev. Interfase - Comunic, Saúde, Educ,S.P. v6, n10, p.117-24, fev 2002.

Sousa Santos,B. A crítica da razão indolente.Ed. Cortez. S.P. 2011.