

Impreso en Julio de 2013

Rectorado
Universidad de la República
Montevideo
URUGUAY

NÚMEROS ANTERIORES DE LA COLECCIÓN:

HACIA LA REFORMA UNIVERSITARIA

1 - Resoluciones del Consejo Directivo Central de la Universidad de la República (publicado en setiembre 2007)

2 - Sobre la ley de educación y el plan estratégico nacional en ciencia, tecnología e innovación (publicado en febrero 2008)

3 - Notas para la actualización de la Ley Orgánica de la Universidad de la República (publicado en abril 2008)

4 - La ley de educación y la enseñanza terciaria (publicado en octubre de 2008)

5 - La investigación en la Reforma Universitaria (publicado en abril de 2009)

6 - Rendición Social de Cuentas de la UR: Síntesis y Perspectivas (publicado en mayo de 2009)

7 - La Universidad en el Interior (publicado en octubre de 2009; Segunda Edición, Marzo 2010)

8 - Espacio Interdisciplinario en Construcción (publicado en febrero de 2010)

9 - Encuentro en Tacuarembó (publicado en abril de 2010)

10 - La Extensión en la Renovación de la Enseñanza: Espacios de Formación Integral (publicado en mayo de 2010)

11 - Camino a la Renovación de la Enseñanza (publicado en junio de 2010)

12 - Una mirada al camino recorrido apuntando a redoblar esfuerzos (publicado en junio de 2011)

13 - Balance y perspectivas de algunas políticas de impulso a la investigación en la Universidad 2007 - 2012 (publicado en abril de 2012; Edición corregida en mayo de 2013)

14 - La política de regionalización y descentralización de la UR, 2007 a 2011 (publicado en agosto de 2012)

15 - Carrera y evaluación docente (publicado en noviembre de 2012)

16 - Transformación de la gestión desde el protagonismo de los funcionarios (publicado en mayo de 2013)

HACIA LA REFORMA UNIVERSITARIA

17

UdelaR 2020: hechos, propuestas y la Rendición de Cuentas 2012

INDICE DE CONTENIDO

1. Introducción	9
2. La República y la Universidad en 2013	11
3. Las resoluciones que orientaron la Reforma	13
3.1. Resoluciones marzo de 2007	13
3.2. Resoluciones abril de 2007	17
4. Los hechos del cambio a consolidar	19
5. Reforma en curso	29
6. Mirada desde el año 2020	33
7. Propuestas a la hora de la Rendición de Cuentas: líneas a priorizar	41
8. A modo de conclusión	45
9. Explicación de la tapa	47

INTRODUCCIÓN

El presente Fascículo tiene la particularidad de haber sido elaborado prácticamente en su totalidad (con excepción de la primera y la última sección) con los textos de resoluciones tomadas por unanimidad por el Consejo Directivo Central (CDC) de la Universidad de la República en distintos momentos del tiempo.

El eje central que orienta este Fascículo es el documento “UdelaR 2020: hechos, propuestas y la Rendición de Cuentas 2012”, aprobado el 11/06/2013 y que se presenta completo en este Fascículo de la serie Hacia la Reforma Universitaria (secciones 2 y 4 a 8). El mismo es complementado por: (i) la sección 3 en la que se expone una selección de las resoluciones de las sesiones extraordinarias del Consejo Directivo Central (31/03/2007 y 15/04/2007), en las que se adoptaron las decisiones estratégicas que orientan la Reforma Universitaria; (ii) recuadros en la sección 4 en los que se ejemplifican las acciones descritas con extractos del Informe Cualitativo de la Gestión aprobado por Consejo Directivo Central el 02/04/2013 y presentado a OPP.

Finalmente, en la sección 9 se explica cómo la tapa de este Fascículo representa los escenarios alternativos que la Universidad de la República tiene por delante, según cuál sea el grado de apoyo externo y esfuerzo interno que la Reforma en curso suscite.

Rodrigo Arocena

LA REPÚBLICA Y LA UNIVERSIDAD EN EL 2013

a) Uruguay está llegando a un punto en el que se requiere ingresar en una nueva etapa de desarrollo integral, sin el que se hará cada vez más difícil avanzar en la mejora de las condiciones de vida de la gente. Este gran paso implica avanzar significativamente en la incorporación masiva de conocimiento avanzado y de trabajo altamente calificado al conjunto de las actividades socialmente valiosas. Creemos que esta afirmación fundamental está lejos de ocupar el lugar que corresponde dentro de la agenda política nacional. Tomarla en cuenta implica priorizar efectivamente la universalización de la Educación Media, la generalización de la Educación Terciaria, el fortalecimiento de la investigación y el estímulo a la innovación, así como la mayor vinculación de esas líneas de acción con la problemática social y productiva del país.

b) La UDELAR ha llevado adelante las tareas que sus cometidos legales le asignan, cultivando la autonomía conectada con la sociedad y el cogobierno democrático, con múltiples defectos y carencias, pero también con méritos y realizaciones. Nos parece particularmente importante en este momento resaltar algunas de tales realizaciones (que siguen en este documento) y el hecho de que las mismas han sido compatibles con una fuerte vocación por la democracia participativa. Durante los últimos años, se han hecho no pocos esfuerzos para que ésta sea una Universidad en Reforma. Por aquí pasa nuestra contribución más concreta a la defensa, mejora y transformación de la Educación Pública. Hemos avanzado más despacio de lo posible y no hemos tenido mayor respaldo externo, pero los informes que sistemáticamente presenta la UDELAR a la ciudadanía y a los poderes públicos registran cambios y mejoras concretas que señalan un camino.

c) En 2013 se votará la última Rendición de Cuentas del período gubernamental. Los recursos que se adjudiquen para 2014 se repetirán en 2015, año de discusión y votación del nuevo presupuesto quinquenal. Hay que trabajar pues a la vez para hoy y para mañana mostrando, a partir de realizaciones comprobables y propuestas concretas, que vale la pena invertir en la educación. En la tarea de "Rendición Social de Cuentas", que la UDELAR lleva adelante desde hace años, el protagonismo corresponde ante todo a los diversos Servicios universitarios, donde tiene lugar casi toda la vida de la institución. De cuánto seamos capaces

de comunicar respecto a lo hecho en estos años dependerá gran medida el respaldo con que la UDELAR podrá contar desde ahora y hasta por lo menos el 2020.

LAS RESOLUCIONES QUE ORIENTARON LA REFORMA

Se transcriben a continuación una selección de las decisiones generales adoptadas por unanimidad en los CDC extraordinarios del 31/03/2007 y 15/04/2007.

3.1. Resoluciones marzo de 2007

El Consejo Directivo Central, reunido en sesión extraordinaria el 31 de marzo para iniciar una discusión en profundidad de la nueva Reforma Universitaria, resuelve:

1) Aprobar en general el documento titulado "Hacia la generalización y diversificación de la enseñanza terciaria pública"¹.

2) Reafirmar ante la opinión ciudadana la posición de la UDELAR según la cual la transformación del conjunto de la educación uruguaya debe estar orientada por el propósito de generalizar la enseñanza avanzada y permanente. Con ese propósito, es necesario construir un Sistema Nacional de Educación Pública que incluya una Red de Enseñanza Terciaria con alcance nacional, conformada por Instituciones autónomas, democráticamente cogobernadas en un clima de libertad, gratuitas y de ingreso libre, de real calidad y coordinadas entre sí. El Sistema deberá ser flexible, asegurando movilidad horizontal y vertical a estudiantes y docentes, en particular el tránsito para los egresados del sistema terciario que deseen continuar formaciones más largas en carreras universitarias o postgrados, y deberá contemplar las interfases entre los diferentes niveles. Tendrá asimismo que ofrecer diversidad de formaciones abiertas a las demandas regionales, de corta duración, con inserción laboral y flexibilidad de opciones, que por distintos caminos puedan llegar a los niveles más avanzados.

3) Plantear a la sociedad la necesidad de un cambio estructural en el sistema de educación terciaria y superior del Uruguay, para avanzar hacia un país con capacidades innovadoras, dinamismo productivo, justicia social, mejores condiciones de vida y amplia participación democrática. Con tal propósito, la UDELAR, como única universidad pública del

¹ - Documento disponible en el Fascículo #1 de la colección "Hacia la reforma universitaria".

país, promoverá la mejora de la calidad de sus actividades en todo el territorio nacional, apuntando particularmente al desarrollo conjunto de las tres funciones universitarias básicas: enseñanza, investigación y extensión.

4) Proponer la creación de nuevas instituciones públicas de carácter terciario, laicas, gratuitas, autónomas, cogobernadas y distribuidas en el territorio nacional. Las instituciones públicas ya existentes y a crear deben funcionar de manera coordinada entre sí, lo cual significa que habrán de constituirse instancias de coordinación y que se generarán mecanismos flexibles de tránsito, tanto para los estudiantes como para otros actores de los programas de enseñanza, investigación y extensión.

5) Subrayar que las propuestas enunciadas requieren acuerdos políticos y sociales, cambios legales y recursos económicos acordes. Por lo tanto, necesitan del involucramiento del Poder Ejecutivo y del Poder Legislativo, así como de los gobiernos departamentales. La transformación estructural del sistema no podrá llevarse a cabo sin la participación de múltiples actores. La UDELAR se dirigirá a todos ellos- instituciones y actores sociales- y muy particularmente a la ANEP, con quien múltiples interacciones son deseables.

6) Ratificar la vocación de la UDELAR de contribuir a superar la inequidad geográfica en el acceso a la educación. Con tal propósito, corresponde combinar dos líneas de acción:

(i) La consolidación crítica de la presencia de la UDELAR en ciertos lugares del Interior, lo que supone desempeñar cada vez mejor sus tres funciones, en particular promoviendo la radicación de docentes y el afianzamiento o la creación de grupos de investigación.

(ii) La colaboración de la UDELAR con otros actores sociales e institucionales para expandir la enseñanza terciaria en el Interior, en particular mediante programas de carácter regional así como mediante programas de formación específica de alcance nacional, como el que impulsan conjuntamente la UDELAR y la UTU para la enseñanza agraria.

La UDELAR se propone trabajar en ambas líneas, de manera cada vez más intensa y coordinada, para contribuir a la generalización de la enseñanza terciaria en todo el territorio nacional.

Hacia la generalización y diversificación de la enseñanza terciaria pública²

(1.1) La meta fundamental

La transformación del conjunto de la educación uruguaya debe estar orientada por el propósito de avanzar hacia la generalización de la enseñanza avanzada, de calidad y conectada con el trabajo a lo largo de toda la vida activa.

Abrir a la mayoría de los jóvenes posibilidades de ese tipo tiene hoy tanta importancia para el Uruguay como la tuvo ayer la Reforma Vareliana. Es clave tanto para el desarrollo integral del país como para disminuir la desigualdad entre regiones y entre sectores sociales.

Para la Universidad, colaborar a ello supone grandes transformaciones, "hacia adentro" y "hacia afuera". La Reforma de Córdoba gestó el ideal latinoamericano de Universidad que conjuga enseñanza, investigación y extensión desde la autonomía, el cogobierno y el compromiso social. La Segunda Reforma Universitaria debe reafirmar ese ideal a través de un conjunto de cambios que apunten hacia la meta fundamental.

(1.2) Sobre los fines de la educación

La educación de los jóvenes y de los adultos debe colaborar, en la perspectiva de la enseñanza activa, a expandir las capacidades y libertades de todos para:

- (i) aprender a seguir aprendiendo siempre;
- (ii) ejercer la ciudadanía de manera constructiva y solidaria;
- (iii) desempeñarse creativamente en el mundo del trabajo;
- (iv) acceder, en una perspectiva plural, a formas diversas de la cultura;
- (v) colaborar a la mejora de la calidad de vida individual y colectiva.

(1.3) Sobre la enseñanza media

Combinar educación y trabajo, desde los 18 años y durante toda la vida activa, es imprescindible para avanzar hacia un país con capacidades innovativas, dinamismo productivo, justicia social y mejores condiciones de vida.

Para ello hace falta conjugar las mejores experiencias y tradiciones de la educación uruguaya en un sistema de enseñanza media pública a la vez integrado y ampliamente diversificado, que multiplique las ofertas de formación y las posibilidades de seguir aprendiendo siempre. Todos los jóvenes, al concluir la enseñanza media, debieran estar capacitados, a la vez, para incorporarse al mundo del trabajo y para continuar estudios a nivel avanzado.

Si el país se dispone a marchar en esa dirección, la UDELAR puede y debe hacer una contribución modesta pero sustantiva.

2 - Primera parte del documento general del 31/03/2007.

(1.4) El problema más grave

La cantidad de jóvenes y no jóvenes que no tienen ocupación ni estudian – y que por lo tanto están muy lejos de poder combinar formación y trabajo – constituye el problema más importante y más difícil de resolver cuando se trata de mejorar la calidad y la equidad de la enseñanza. Ningún “subsistema” del sistema educativo nacional tiene como cometido específico atender ese problema ni está en condiciones de afrontarlo en general. Es poco frecuente que la desvinculación de una persona del sistema educativo pueda resolverse llevándola de vuelta al lugar donde lo abandonó, años o décadas atrás; semejante opción puede ser la más usual, pero tiene escaso fundamento empírico o conceptual.

Para ofrecer posibilidades reales de volver a aprender, hacen falta programas específicos y variados, en los que se combinen contribuciones de distintos actores estatales, del mundo educativo y de la sociedad civil. Hace falta “inventar” institucionalmente y atender con flexibilidad a las lecciones de la práctica. El papel articulador del gobierno, a escala nacional y también municipal, es imprescindible.

Si – como se anotó en (1.2) – la educación debe contribuir a un accionar más fecundo en los espacios del trabajo, la ciudadanía, la cultura y la calidad de vida, la relación inversa puede ser una clave para afrontar este gravísimo problema. Las políticas de empleo deben incluir una dimensión de capacitación que, desde el desempeño laboral, apunten a la reinserción educacional; más aún, una política eficiente en este terreno tiene que respaldar la capacitación no sólo de quienes están desempleados sino también de quienes están ocupados. Algo de similar tenor cabe decir de las políticas orientadas a promover la participación ciudadana, a respaldar las actividades culturales y a mejorar las condiciones de vida. Esos cuatro tipos de políticas deben incluir programas que constituyan “puentes” para la incorporación o reincorporación a la educación. Una vez más, cabe decir que, con modestia, la UDELAR tiene no poco para aportar a programas de ese tipo.

(1.5) En las aulas y más allá de las aulas: un país de aprendizaje

Lo sugerido en el numeral anterior apunta a una de las mayores transformaciones culturales e institucionales que son necesarias para avanzar hacia la meta de generalizar la enseñanza avanzada en combinación con el trabajo. Para ello hace falta, por supuesto, multiplicar las oportunidades que se ofrecen en las aulas, expandiendo, calificando y dignificando el ejercicio de la docencia. Pero además hace falta que los docentes colaboren ampliamente con otros actores sociales en la enseñanza más allá de las aulas, en esa “aulas potenciales” que constituyen todos los ámbitos colectivos donde algo socialmente útil se hace bien (chacras, fábricas, hospitales, oficinas, estudios profesionales, medios de comunicación, laboratorios, centros turísticos, etc., etc.). Las experiencias ilustrativas son numerosas; incluyen la enseñanza de las ciencias de la sa-

lud, pero no se limitan a ellas. Este enfoque sugiere la noción de país de aprendizaje, que podría formar parte del horizonte de referencia. Colaborar a construir ese país debiera ser un criterio orientador para la Segunda Reforma Universitaria.

3.2. Resoluciones abril de 2007

Flexibilización y diversificación de la enseñanza universitaria

1. Manifestar su seria preocupación por mejorar el sistema de educación pública en su conjunto y, en especial, por abatir el alto porcentaje de estudiantes que se desvinculan del mismo, particularmente de la Universidad.

2. Afirmar que la flexibilización, diversificación y articulación de la enseñanza tienen como objetivo facilitar el acceso a la educación terciaria y universitaria, profundizar el proceso de democratización de la enseñanza superior y su universalización, y mantener los vínculos de los estudiantes con el sistema. Ello implicará una inversión significativa en recursos humanos y materiales para evitar la masificación, aspecto que por tanto habrá que tener en cuenta al elaborar el proyecto para la Rendición de Cuentas. La inversión debe ser acompañada de los cambios necesarios en la estructura propiamente administrativa, de gestión, de toma de decisiones, de desconcentración, es decir, debe acompañar a la transformación de toda la institución.

3. Impulsar que se elaboren o completen propuestas de ciclos iniciales, estructurados por cada "macro área" o parte de ella, con carácter optativo, a ofrecer en Montevideo y/o en el Interior, que abran nuevas vías de acceso a las diversas carreras involucradas (evitando que cambios vocacionales obliguen a retornar a la enseñanza media), consoliden la formación requerida y permitan transitar "horizontalmente" en el marco de la enseñanza terciaria.

4. Ofrecer, en los diversos servicios o áreas, certificados que acrediten un primer nivel de estudios universitarios y constituyan un cimiento para una diversidad de trayectorias en los estudios.

5. Proponer soluciones adecuadas para favorecer la movilidad de los estudiantes en el conjunto del Sistema de Enseñanza Terciaria Pública, tal como se le concibe en la resolución del CDC del 31 de marzo de 2007.

6. Propiciar la curricularización de la extensión mediante propuestas concretas y académicamente acreditadas que, conjugando elementos de integración de funciones y de "enseñanza por problemas", constituyan asignaturas electivas para diversas carreras, con un número bien definido de créditos.

7. Acelerar los trabajos conducentes a la aprobación de una Ordenanza de los estudios de grado en la UDELAR, en la cual se incluyan disposiciones generales para la elaboración de planes de estudio – en materia de créditos, certificados de estudios, tránsitos horizontales, reconocimiento de actividades de extensión, etc. – que contribuyan a la flexibilización y diversificación de la enseñanza universitaria en un plazo que no exceda al 2007.

8. Promover la conformación de un espacio interdisciplinario de la UDELAR, que encare las tres funciones universitarias y, en particular, respalde académica, administrativa y materialmente el dictado de carreras compartidas y otras actividades de tipo similar, como los tramos comunes de carreras diferentes.

LOS HECHOS DEL CAMBIO A CONSOLIDAR³

Realizaciones concretas

La UDELAR, a partir del 2005 y apoyándose en un incremento presupuestal que fue sustantivo a finales de la década pasada, ha concretado varias realizaciones que incluyen las siguientes.

Ha ampliado considerablemente su oferta de carreras, diversificado y modernizado sus modalidades de enseñanza, desarrollado significativamente la enseñanza “semi presencial” sustentada en los Entornos Virtuales de Aprendizaje (EVA), apoyado más a sus estudiantes, entre otras vías a través de la creación del Programa de Respaldo al Aprendizaje (PROGRESA) e incrementado la tasa anual de culminación de estudios a nivel de grado y de postgrado; como se lo encomienda la Ley Orgánica ha establecido “la dirección general de los estudios universitarios” y “la orientación general a que deben sujetarse los planes de estudio”, plasmandolos por primera vez en la Ordenanza de estudios de Grado y otros programas de Formación Terciaria.

Ha impulsado tanto internamente como a escala nacional y regional los procesos de evaluación y acreditación. Han sido acreditadas regionalmente en el sistema ARCU-Sur las carreras de Medicina, Odontología, Arquitectura, Agronomía (re-acreditación), Ingeniería Eléctrica (re-acreditación), Ingeniería Química (re-acreditación), Ingeniería Civil (re-acreditación) y Veterinaria.

Entre 2004 y 2012 se pasó de 66 a 99 carreras de grado, y de 133 opciones de postgrado a 206 (116 diplomas especializados, 72 maestrías y 18 doctorados).

El Programa de Educación Permanente de la UDELAR fue reestructurado; en 2012 realizó 655 actividades, 24% en el Interior, con 14.813 cursantes.

3 - En este capítulo se presenta la sección *Los hechos del cambio a consolidar* del documento el documento “UdelaR 2020: hechos, propuestas y la Rendición de Cuentas 2012”, aprobado el 11/06/2013 por el CDC. El texto en itálica -con o sin recuadros- comprende los ejemplos extraídos del Informe Cualitativo de la Gestión aprobado por CDC el 02/04/2013.

En 2012 ingresaron a la Udelar 32% más estudiantes que en el año 2000. En 2011 ingresaron a la UDELAR 26% más estudiantes y egresaron 75,6% más estudiantes de grado que en 2000 (el total de graduados de ese año superó los 5.350; además, se otorgaron más de 738 títulos de especialización, maestría o doctorado). En el último medio siglo los ingresos se han multiplicado aproximadamente por más de 5 y los egresos por 10.

De acuerdo al último censo de estudiantes universitarios (setiembre de 2012), el 75,6% de los estudiantes de la UDELAR trabaja o busca trabajo. De los estudiantes que trabajan el 60% lo hace con una carga horaria mayor a 30 horas.

En 2011, se aprobó la primera Ordenanza de Estudios de Grado de la Universidad, que establece criterios comunes, promueve la flexibilidad curricular, integra la extensión y la investigación a la enseñanza, permite la diversificación de trayectorias de formación en una misma carrera, y facilita tanto “tránsitos horizontales” como la reorientación en los estudios. A partir de entonces los Servicios se han abocado a la revisión de sus planes de estudio con el fin de dar lugar a los términos renovadores de la Ordenanza. En noviembre de 2012, la adecuación de Planes de Estudio estaba asegurada o en curso en el 82% de los casos.

Se siguió expandiendo el conjunto de los Entornos Virtuales de Aprendizaje de la UDELAR, que cuentan actualmente con más de 90.000 usuarios registrados.

Ha expandido sustantivamente los contingentes de investigadores, diversificado los programas e incrementado los recursos que los respaldan, multiplicado las conexiones de la generación de conocimientos con las demandas planteadas por el desarrollo social y productivo del país; ha vinculado más directamente a la investigación con la enseñanza así como con la colaboración a la “comprensión pública” de “los problemas de interés general”, que es uno de los Fines de la Universidad establecidos por su Ley Orgánica.

El desempeño de las tres funciones universitarias de enseñanza, investigación y extensión tiene uno de sus cimientos en los docentes en régimen de Dedicación Total, cuyo número siguió expandiéndose durante 2012, alcanzando a 862 (en 2005 eran alrededor de 530).

Son docentes de la UDELAR 73% de los investigadores del PEDECIBA, 77% del Sistema Nacional de Investigadores y 80% de los primeros miembros de la Academia Nacional de Ciencias del Uruguay.

Docentes de la UDELAR figuran entre los autores de aproximadamente el 75% de los trabajos de investigación realizados en el país.

El 73% de las Unidades de Investigación identificadas en 2012 a nivel nacional en ocasión del relevamiento de equipamiento para investigación (ANII-BID-CSIC) pertenecen a la UDELAR.

El 62% de las Unidades de Investigación con equipamiento mayor pertenecen a la UDELAR.

Ha seguido ampliando las actividades de colaboración con el conjunto del sector público y con los más diversos actores colectivos, lo que ha incluido la multiplicación de los esfuerzos humanos, materiales e institucionales dedicados a la extensión universitaria; ha resuelto curricularizar la extensión, vale decir, incorporarla a todos los Planes de Estudio.

A fines de 2009 la UDELAR adoptó la resolución fundamental de curricularizar la extensión, incluyéndola en el conjunto de la oferta educativa de la institución. La resolución se respaldó en el pasaje de 5 Servicios Universitarios con Unidades de Extensión en 2006 a 26 en 2010. Se constata en 2012 el afianzamiento de todas las Unidades y la consolidación de la Red de Extensión que integra a todas estas unidades.

En 2010, 2011 y 2012 se crearon varias decenas de “Espacios de Formación Integral”, que combinan enseñanza, investigación y extensión e involucran a miles de estudiantes y cientos de docentes.

Las actividades de extensión posibilitan una colaboración estable en acciones públicas prioritarias (atención a emergencias, Plan Juntos, cuestiones de salud, etc.), con involucramiento directo de estudiantes, como parte de su formación técnica y ética. Durante 2012 se continuó avanzando en la afirmación de “Programas Plataforma”, que da continuidad a las tareas de relacionamiento con el medio. El Programa Integral Metropolitano está consolidando un programa junto a la IMM que consta de un variado programa de formación destinado a vecinos, trabajadores y agricultores familiares; contará con un edificio multiuso que será financiado por la IMM y el Programa Integral.

Por quinto año consecutivo desarrolló actividades el Programa Flor de Ceibo de apoyo en las comunidades al Plan CEIBAL, actuando en catorce departamentos.

Ha puesto en marcha un proceso de transformación de su estructura académica, particularmente a través de la creación de Servicios de nuevo tipo como los Centros Universitarios Regionales y la expansión del papel de las Áreas, que actualmente son tres: (i) Salud, (ii) Social y Artística, (iii) Tecnologías y Ciencias de la Naturaleza y del Hábitat. En ese marco ha robustecido actividades interdisciplinarias preexistentes y puesto en marcha otras que incluyen innovaciones institucionales, una de las cuales es la creación del Espacio Interdisciplinario de la Universidad de la República.

Ha definido las orientaciones fundamentales que han de guiar la estructuración de la carrera docente así como criterios renovados para la evaluación de la labor docente. Cuando dispuso de fondos realizó un importante esfuerzo, a través de llamados a Extensiones Horarias y a Oportunidades de Ascenso, para mejorar la dedicación y las posibilidades de los docentes para avanzar en su carrera.

Ha avanzado en una transformación de la estructura de decisión y ejecución basada en la desconcentración de funciones, en mejoras concretas de la gestión y en la mayor capacitación de los funcionarios.

Se están implantando sistemas horizontales de pequeño, mediano y gran porte, desarrollados en la UDELAR o adquiridos y adaptados, para atender los aspectos específicos de la gestión universitaria . En referencia al Sistema Integrado de Administración de Personal, ya se ha implementado en un conjunto significativo de servicios universitarios, proceso que se espera completar en 2013, lo que permitirá agilizar y racionalizar los procesos de gestión de recursos humanos de la institución. Asimismo, el Sistema Integrado de Gestión e Información, que incluye gestión de suministros y patrimonial, ha avanzado significativamente en 2012. En el mismo sentido, se ha redefinido la estrategia para el desarrollo e implementación de un nuevo Sistema de Gestión de la Enseñanza (SGAE) que facilitará la gestión de las actividades de enseñanza para funcionarios docentes, funcionarios técnicos y administrativos así como para estudiantes, respondiendo al mismo tiempo a la nueva realidad de trayectorias de formación crecientemente flexibles. Se espera que este nuevo enfoque brinde los primeros productos concretos en 2013. Por último, el sistema Aleph de gestión de bibliotecas ya se ha implantado en toda la institución con éxito.

El grupo de mejora continua de la gestión de la UdelaR, encargado de proponer y gestionar proyectos de mejora concreta de la gestión, está trabajando en un conjunto de iniciativas, algunas de las cuales ya han concluido y han derivado en ampliaciones más ambiciosas; entre ellas se destacan: la incorporación de software

para hacer más eficiente la liquidación de sueldos, la adopción de pautas en el manejo de archivos así como capacitación, la incorporación de netbooks y tablets en los Consejos de forma de sustituir el papel, la aprobación de normativa y nuevas prácticas que permiten la notificación por correo electrónico, la simplificación de diversos trámites así como la promoción de la postulación de unidades al Premio a la Calidad de Atención a la Ciudadanía de AGEV-OPP, en la que las bibliotecas de las Facultades de Ciencias Sociales y Ciencias fueron galardonadas con Menciones Especiales.

En 1993 los distribuidos elevados al Consejo Directivo Central (CDC) fueron 1.098, en 1994 el número se elevó a 1.354 y en 1995 a 1.607. En 1996 empezó a funcionar, además del Consejo Directivo Central, el Consejo Ejecutivo Delegado (CED). A este organismo más pequeño (siete integrantes) se derivaron buena parte de los temas antes considerados en el Consejo Central. Entre los dos mencionados Consejos manejaron 2.166 distribuidos en 1996, 2.705 en 2000, 3.650 en 2005, y 4.550 en 2010.

Profundizar esa experiencia llevó en 2011 a la sustitución del Consejo Ejecutivo Delegado por dos nuevos ámbitos de decisión: el Consejo Delegado Académico (CDA), con siete integrantes, y el Consejo Delegado de Gestión Administrativa y Presupuestal (CD-GAP), con ocho integrantes que incluyen un representante de los funcionarios. Se ocupan de los temas que sus nombres indican, permitiendo un tratamiento afinado de cuestiones puntuales y afirmando la tendencia a que el Consejo Directivo Central concentre su atención en las cuestiones más complicadas y/o estratégicas, para cuya resolución es fecunda la amplia representatividad. En una Universidad en Reforma, las cuestiones complicadas y/o estratégicas son cada vez más: el Consejo Directivo Central recibió 743 distribuidos en 2005 y 1.056 en 2012.

Ha sistematizado varias actividades comunicacionales para dar cuenta pormenorizada y permanente a la sociedad de lo que hacen los Servicios universitarios y de las oportunidades que abren para acceder a la educación y al conocimiento. Para ello creó nuevas herramientas, como la Unidad de Comunicación de la Universidad de la República (UCUR), el Portal de la Universidad, el Centro de Información Universitario, la Uni-Radio.

En 2012, siguió consolidándose el funcionamiento de la Unidad de Comunicación de la UDELAR, del Centro de Información Universitaria, del Portal de la Universidad y del espacio Teleuniversitaria en Internet. El Portal de la UDELAR recibe en el entorno de 130.000 visitas por mes (desde el mismo IP con duración de 5 minutos o más). El Informativo de Rectorado llegó a más de 200

números. El formato de la Memoria de la Universidad está siendo nuevamente revisado. El fascículo "Hechos de ayer, hoy y mañana: Rendición Social de Cuentas 2012", presentado ante el Parlamento y ampliamente difundido marcó la continuidad de una labor anual sistemática. La Gaceta.UR ha llegado a su número 23.

Ha planificado para una década, con perspectiva académica de largo plazo, el desarrollo de su infraestructura edilicia y concretado dicha planificación en obras iniciadas, en curso y también concluidas. Entre las primeras en concretarse se destacan importantes obras en el Interior.

El Plan de Obras a Mediano y Largo Plazo (POMLP), nuevo Programa de la UDELAR de acuerdo a lo dispuesto en la Ley de Presupuesto, empezó a implementarse en 2011. Se plantea construir 177.786 m2 durante la década en curso.

En la Región Este están en construcción a partir de 2011 dos edificios, uno en Maldonado y otro en Rocha, de aproximadamente 4.000 m2 cada uno de ellos. A partir de fines de 2012 están en uso la mitad de los metros cuadrados de cada uno de estos edificios. Ambos edificios estarán culminados a fines del 2013.

En la Región Noroeste se construyeron en este período dos obras en Paysandú. Un laboratorio de 500 metros cuadrados con alta especialización para el Polo de Desarrollo Agroalimentario allí instalado y un aula que pone al servicio del desarrollo de la enseñanza en esta región 1.350 m2. Ambos edificios están operativos en 2013.

En la Región Noreste se iniciará en 2013 la construcción del edificio propio para la sede en Tacuarembó. En algo más de 2000 m2 albergará aulas, oficinas y laboratorios para el Polo de Desarrollo Universitario que allí está funcionando.

En el área metropolitana se culminaron obras que estaban en proceso en la Facultad de Ciencias Sociales, Aula J. L. Massera, Facultad de Psicología y clínicas odontológicas en la Facultad de Odontología. Así mismo se inició en 2011, en el predio de la Facultad de Ingeniería, la construcción del edificio que albergará al Instituto de Computación, 1.800 m2 que quedaron habilitados al uso de este servicio en diciembre del 2012.

Se adjudicaron licitaciones de los cimientos y la infraestructura sanitaria del conjunto de edificios que, en el Parque Batlle, constituirán las sedes de la Facultad de Enfermería, de la Escuela de Nutrición y Dietética, de la Escuela de Parteras y de la Escuela Universitaria de Tecnología Médica. Las obras se iniciaron a fines de 2012 y estarán culminadas a mediados de 2013. Durante 2013,

se licitarán las obras de construcción de al menos uno de estos edificios.

También en 2011, se adjudicó la licitación de la sede del Instituto de Producción Animal de la Facultad de Veterinaria en Libertad. Se inició la construcción del mismo en mayo del 2012 con 3.500 m² de oficinas de investigadores, laboratorios y aulas que estarán a disposición de la Facultad a inicios del 2014. Esta primera etapa de la descentralización de la sede central de la Facultad se complementa con la obra prevista en la intersección de las rutas 8 y 102; unos 15 mil m² de construcción de las que se estará desarrollando el anteproyecto durante el 2013.

Ha puesto en marcha un Plan de Desarrollo de la Universidad en el Interior con una estrategia descentralizadora y regionalizadora de colaboración interinstitucional, que incluye la creación de Servicios universitarios de nuevo tipo, la multiplicación de carreras – varias únicas en el país – y la conformación de equipos académicos vinculados al desarrollo regional.

La UDELAR ha definido una estrategia general para la descentralización y la regionalización que se basa en tres pilares:

(i) Elaboración e implementación de Programas Regionales de Enseñanza Terciaria, en colaboración con instituciones educativas, organismos públicos, intendencias, sectores productivos y actores sociales dispuestos a sumar esfuerzos.

(ii) Construcción de Centros Universitarios Regionales dotados de creciente nivel académico, oferta educativa y margen de autogestión.

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

Para los Polos se crearon ya 143 cargos docentes con alta dedicación radicados en el Interior; casi 80 ya fueron concursados.

Hoy se ofrecen en esos Centros en construcción numerosas carreras, incluso completas, a varios miles de estudiantes. Hasta 2010, se dictaban 69 carreras, sumándose a esta oferta 14 nuevas entre 2011 y 2012, llegando a 83.

Además de las actividades habituales del Servicio Central de Bienestar Universitario como las Becas (se otorgaron más de 3.000 si se suman las de alimentación, transporte, vivienda, y ayuda económica), hubo un crecimiento importante de las actividades Culturales y Deportivas; también continuaron las acciones de los Programas de Salud Mental, de Apoyo a Estudiantes Sordos, y de Apoyo a Funcionarios en Situaciones Críticas. En diciembre de 2012 el Consejo Directivo Central resolvió iniciar un período de transición para la reestructura y mejora del Servicio.

Se ofrecen en el Interior las nuevas modalidades de los Ciclos Iniciales Optativos. A partir de 2011 Agronomía y Veterinaria pueden cursarse en forma completa entre Salto y Paysandú. Seis carreras nuevas comenzaron en 2011 (cinco son ofertas únicas): licenciatura en Gestión Ambiental (Rocha y Maldonado); licenciatura en Lenguajes y Medios Audiovisuales (Piriápolis); tecnicatura en Deportes, Opción Voleibol (Maldonado); tecnicatura en Deportes, opción Básquetbol (Paysandú); licenciatura en Recursos Naturales (Rivera); carrera escalonada de Enfermería (Rocha).

En 2011 se definieron doce ofertas nuevas a comenzar en 2012-2014: Licenciatura en Ciencias Hídricas Aplicadas (Salto); Licenciatura en Diseño Integrado (Salto); Ciclo Inicial Optativo del Área Social (Salto); Ciclo Inicial Común del Área Salud (Paysandú); Carrera de Químico Orientación Agrícola y Medioambiental (Paysandú); Licenciatura en Archivología (Paysandú); Tecnólogo en Administración y Contabilidad, Mención en Agroindustria (Tacuarembó); Tecnólogo en Administración y Contabilidad, Mención Comunicación Organizacional (Tacuarembó); Técnico en Manipulación de Alimentos (Tacuarembó); Tecnólogo en Administración y Contabilidad, Mención Turismo (Maldonado); Licenciatura en Turismo (Maldonado); Tecnicatura en Artes; Artes plásticas y visuales (Rocha).

En 2012 se definió otro conjunto de nuevas ofertas a desarrollar en el Interior, muchas de ellas únicas a nivel nacional, con las que se llegará a 29 ofertas nuevas en el quinquenio. Las mismas incluyen: Diploma en Matemática, ofrecido en conjunto con el Consejo de Formación en Educación (Noroeste); Ciclo Inicial en Matemática (Noroeste); Tecnicatura Universitaria de Interpretación LSU-Español-LSU (Noroeste); Licenciatura en Ingeniería Biológica (Noroeste); Tecnólogo Minero (Este); Tecnicatura en Fútbol y en Actividades Acuáticas (Noreste); Tecnicatura Universitaria en Promoción de Bienes Culturales, opción Patrimonio (Noreste); Técnico Promotor en Desarrollo Regional Sustentable (Noreste); Tecnicatura Universitaria en Promoción de Bienes Culturales, op-

ción Historia Regional y Local (Noroeste); Ciclo Inicial en Biología-Bioquímica (Noroeste).

Como se anotó, se crearon 14 carreras nuevas en el Interior durante 2011-2012. Al presentar en 2010 su Proyecto de Presupuesto, la UDELAR se comprometió a iniciar quince carreras nuevas en el Interior durante el quinquenio. La meta será ampliamente superada.

Ha colaborado sistemáticamente con la ANEP, particularmente en la creación de varias carreras de tecnólogos UDELAR-UTU, en programas de formación para docentes y en la enseñanza agraria.

Ha impulsado la creación de nuevas instituciones de enseñanza terciaria pública, apoyado las tareas en esa dirección previstas en la Ley de Educación y ofrecido toda su colaboración para la construcción de la Universidad Tecnológica (UTEC) y del Instituto Universitario de Educación (IUDE).

Ha sistematizado su estrategia de colaboración y convenios a escala nacional e internacional, creado la Comisión de Relaciones Internacionales y Colaboración Regional e Internacional, promovido la integración regional desde la Asociación de Universidades Grupo Montevideo e impulsado la cooperación académica a alto nivel con todo el mundo.

Un indicador de la colaboración de la Universidad con la sociedad para hacer uso útil del conocimiento avanzado es el número de convenios que celebra con diversos actores públicos y privados, del país y del exterior. En 2012, se suscribieron 279 convenios nacionales, de los cuales 87 con la ANII, 36 con empresas privadas y 156 con el sector público; están aprobados y en trámite de suscripción 52 convenios. En materia de convenios internacionales, durante el 2012 se suscribieron 102; se encuentran en trámite y con media firma 29. El total de convenios de 2012 asciende a 462.

REFORMA EN CURSO

Hechos como los antes reseñados y varios otros son comprobables mediante una amplia batería de datos, como por ejemplo los que la UDE-LAR incluye anualmente en sus presentaciones ante el Parlamento y en sus informes al MEC y a la OPP, el último de los cuales fue aprobado el 2-4-2013 por el CDC.

Tales procesos de mejora se basan, en mayor o menor medida, en esfuerzos de larga data; tienen un grado de avance diferente; todos han sido impulsados por una estrategia global de cambio puesta en marcha durante los últimos años.

Los grandes lineamientos de esa estrategia fueron consensualmente definidos en las sesiones extraordinarias del CDC, convocadas para iniciar una nueva Reforma Universitaria, que tuvieron lugar el 31 de marzo y el 15 de abril de 2007. Tales lineamientos de cambio fueron precisados en otras instancias de ese mismo año, por ejemplo las decisiones de julio que iniciaron una nueva etapa en la descentralización universitaria, con prioridad a la regionalización, y las decisiones de noviembre que definieron las “nueve líneas de Reforma Universitaria y Largo Plazo”.

Durante seis años se ha trabajado implementando esos lineamientos para el cambio, enriqueciéndolos y diversificándolos; cometiendo errores y esforzándose por corregirlos; construyendo y reconstruyendo democráticamente consensos sin esquivar disensos; afrontando carencias sin ocultarlas; concretando no pocas realizaciones. La tarea prioritaria de la hora es consolidar los cambios iniciados. Así se afianzará la mejora en curso y se respaldará una nueva etapa de transformaciones más profundas que confiamos sean abordadas en la segunda mitad de esta década.

Tiempo de consolidación

Afirmar el cambio que se ha puesto en marcha pasa por tareas como las siguientes.

a) Completar el proceso general de revisión de los Planes de Estudio, en el marco de los lineamientos establecidos por la Ordenanza de estudios de Grado y otros programas de Formación Terciaria, en paralelo con la

profundización de los esfuerzos por disminuir la desvinculación de estudiantes e incrementar la graduación.

b) Concretar el incipiente consenso en torno a una estrategia para el desarrollo de los estudios de Postgrado, estrechamente vinculada al fomento de la investigación de calidad en toda la institución y, en general, a las políticas de las que da cuenta el fascículo 13 de la Serie Hacia la Reforma Universitaria, titulado “Balance y perspectivas de algunas políticas de impulso a investigación en la Universidad 2007-2012”.

c) Afirmar la “dimensión horizontal” de la transformación de la estructura académica, en particular mediante el respaldo al funcionamiento de las tres Áreas (Salud, Social y Artística, Tecnologías y Ciencias de la Naturaleza y el Hábitat), la conformación de Departamentos en los Centros Universitarios Regionales y la consolidación institucional del Espacio Interdisciplinario.

d) Definir el itinerario para la conformación de la Facultad de Artes y la Facultad de Información y Comunicación, que debiera tener un jalón fundamental con ocasión de las próximas elecciones universitarias.

e) Completar una etapa en la construcción de la carrera docente y en la renovación de criterios para la evaluación docente, aprobando una nueva versión del Estatuto del Personal Docente, inclusive con una revisión de la normativa del Régimen de Dedicación Total, de acuerdo a las resoluciones adoptadas por el CDC durante 2012 y recogidas en el fascículo 15 de la Serie Hacia la Reforma Universitaria, titulado “Carrera y evaluación docente”.

f) Avanzar en la definitiva superación de la antigua “estructura tubular” – basada en cátedras y carreras – que perjudica tanto la organización de la carrera docente como la actualización de los Planes de Estudio y más en general el funcionamiento integrado de la Universidad, por lo cual debe ser sustituida por otra estructura, “flexible y no piramidal”, que favorezca la transformación de la institución, como lo recomienda el Documento de Orientación para la Carrera Docente.

g) Concretar pasos en la mejora de la gestión sustentada en la formación de los funcionarios, completando la adecuación en curso de la Tecnicatura en Gestión Universitaria, ingresando en una nueva etapa del Programa de Gestión Universitaria para formaciones específicas, aprobando la Maestría en Gestión Universitaria y Académica, consolidando el grupo de mejoras a corto plazo y evidenciando avances en la construcción de los Sistemas Horizontales, particularmente completando la implementación del SIAP en todos los Servicios.

h) Pasar a una nueva etapa en la mejora de las condiciones de estudio y trabajo en la UDELAR, sustentada en la fructífera tarea del Programa

respectivo (PCETMALUR), en el inicio de la transición para la reestructura del Servicio Central de Bienestar Universitario y en la conexión de ambas líneas de trabajo con el fomento a la participación y el cogobierno.

i) Afianzar la estrategia global en materia de infraestructura, definida con perspectiva académica, culminando las etapas previstas para este quinquenio en el cronograma del Plan de Obras a Mediano y Largo Plazo, revisando oportunamente la planificación para el próximo quinquenio y procurando priorizar el mantenimiento del conjunto de los edificios universitarios.

j) Afirmar y demostrar la colaboración con la sociedad de la Universidad y de todos sus Servicios, acompañada por el esfuerzo comunicativo de “Rendición Social de Cuentas”, a la vez que se trabaja para avanzar en la curricularización de la extensión, pilar tanto de esa colaboración y del compromiso social que la sustenta como de la renovación de la enseñanza.

k) Completar los esfuerzos de mejora del desempeño del Hospital de Clínicas – componente relevante del aporte de la Universidad a la sociedad - con el diseño de líneas estratégicas para su transformación a largo plazo, meta planteada por la Facultad de Medicina y para lo cual se completó en enero de este año un informe internacional de consultoría.

l) Consolidar una etapa de grandes avances en descentralización y regionalización: apuntalando el funcionamiento de las nuevas ofertas educativas del período (las que ya están todas definidas); afianzando el funcionamiento de los Polos de Desarrollo Universitario a partir de su evaluación reciente; completando en 2013-2014 la estructura de gestión administrativa en el Interior definida en 2012, llevando a cabo los procesos electorales propuestos por cada Centro Universitario Regional en construcción y aprobadas por el CDC, lo que incluye la elección de las autoridades de los Centros del Noroeste y del Este en ocasión de las próximas elecciones universitarias; definiendo de común acuerdo con el conjunto del Sistema Nacional de Educación Pública una estrategia para las regiones del Centro y Sudoeste del país.

m) Completar en este período una etapa de transformación de la estructura de decisión y ejecución – sustentada en un proceso de desconcentración y delegación a los Servicios y a los nuevos Consejos Delegados, el Académico y el de Gestión Administrativa y Presupuestal – con un nuevo avance de inspiración democratizadora, que en particular posibilite una participación más equitativa de todas las Facultades y Centros Universitarios Regionales en la conducción de la Universidad.

n) Seguir sustentando en los principios de la autonomía conectada y del cogobierno democrático, en una política explícita y coherente, así como

en hechos reales de colaboración, la vocación de la Universidad de contribuir a la creación de nuevas instituciones terciarias y universitarias públicas, de modo tal de constituir un Sistema Nacional de Enseñanza Terciaria Pública con efectiva coordinación entre sus componentes, apuntando a generalizar la enseñanza avanzada en el conjunto del territorio nacional.

MIRADA DESDE EL AÑO 2020

Un punto de vista

Durante el año 2014 la UDELAR, en ejercicio de su cogobierno autonómico, elegirá a los nuevos integrantes de su conducción colectiva. Corresponderá a ésta, en el marco de la democracia representativa combinada con elementos de democracia directa que caracteriza a nuestra universidad, definir su programa de acción.

Aquí sólo se ensaya una “mirada al presente desde el futuro”: se esbozan algunos hechos que podrían hacerse realidad hacia el año 2020 a partir de lo realizado en este período y de ciertos avances que podrían plantearse ahora; de esa manera, un mañana posible colabora a definir las propuestas que conviene hacer hoy.

Las ideas orientadoras son las mismas que han inspirado la noción de Segunda Reforma Universitaria. Muy esquemáticamente: se trata de impulsar, desde la autonomía conectada y el cogobierno participativo, una transformación profunda de la institución, que revitalice en las condiciones sociales y culturales del siglo XXI el ideal de universidad forjado por el Movimiento de la Reforma Universitaria Latinoamericana, para contribuir a afrontar un desafío mayor de nuestro tiempo, promover la democratización del conocimiento al servicio del desarrollo integral, en el entendido de que democratización y desarrollo requieren generalizar la enseñanza avanzada y permanente.

Una Universidad posible

El Uruguay podría llegar al 2020 con no menos de tres instituciones públicas de enseñanza terciaria en pleno funcionamiento, autónomas, gobernadas, gratuitas, de libre acceso y estrechamente coordinadas entre sí: el IUDE, la UTEC y la UDELAR. Asumamos que el Poder Ejecutivo y el Poder Legislativo lo posibilitan. En tal caso, sin ninguna duda, la UDELAR contribuirá al surgimiento y afirmación de las nuevas instituciones, cumpliendo el cometido históricamente inusual de institución que colabora a superar su propio monopolio, en este caso para multiplicar y diversificar la oferta de Educación Superior.

Ese incipiente Sistema Nacional de Educación Terciaria Pública estará para entonces extendiéndose por todo el Interior. Parece que la UTEC se

propone actuar en diversas regiones y sin duda el IUDE lo hará en todas. Al 2016 la UDELAR tendrá funcionando de acuerdo a lo establecido en la respectiva Ordenanza sus Centros Universitarios en las regiones Noroeste, Noreste y Este; si la UDELAR ratifica su estrategia de regionalización y los Poderes Públicos la apoyan, en ese año ya estarán encaminados dos nuevos Centros Universitarios en las regiones del Centro y del Sudoeste. Al 2020, en las cinco regiones podrán estar funcionando Programas Regionales de Enseñanza Terciaria, motorizados en conjunto por el IUDE, la UTEC y la UDELAR, y con amplia participación de otros actores (Intendencias, INIA, sectores productivos, etc.). En cada una de las regiones, habrá campus conjuntos de aprendizaje e innovación, como el que se está construyendo en Tacuarembó, y los Polos de Desarrollo Universitario – que en conjunto agruparán a centenares de docentes de alto nivel y dedicación – colaborarán a que en todo el país se genere conocimiento avanzado de amplio espectro y se le vincule al desarrollo regional.

Al 2020 la UDELAR contará con dieciséis Facultades y tres Centros Regionales; estarán en pleno desarrollo la Escuela de Nutrición y el ISEF; estarán en construcción dos Centros Regionales más. La colaboración “horizontal” entre Servicios y disciplinas se habrá afianzado considerablemente. Cada una de las tres Áreas (Salud, Social y Artística, Tecnológicas y Ciencias de la Naturaleza y del Hábitat) tendrá su propio Plan de Desarrollo, sus Ciclos Iniciales Optativos, sus carreras compartidas, una estructura académica y de gestión estable. Los Centros Universitarios Regionales estarán desarrollando estructuras nuevas, que permitirán combinar la enseñanza por disciplinas con la enseñanza por problemas, e incluirán departamentos disciplinarios que dictarán los respectivos cursos en todas las carreras, materias compartidas entre carreras, programas vertebrados por temáticas regionales. Esas dos grandes vías de transformación de la estructura académica – las Áreas y los Centros Regionales – tendrán el apoyo de un Espacio Interdisciplinario consolidado y vinculado directamente con las actividades universitarias que requieran más variada colaboración entre disciplinas así como mayor cuota de experimentación. Ninguna Facultad estará organizada en cátedras y carreras separadas. La Universidad habrá concluido su tránsito de la antigua estructura tubular a una nueva estructura integrada.

La estructura académica estará bien coordinada con la estructura de decisión y ejecución. Esta última combinará, sin confundir ni contraponer, las resoluciones y su implementación, lo estratégico y lo cotidiano, lo central y lo desconcentrado. Ello resultará de adecuadas modificaciones normativas y de la revisión sistemática de la experiencia. Así un Consejo ampliamente representativo de órdenes y servicios fijará los lineamientos estratégicos y adoptará las resoluciones fundamentales para la institución en su conjunto. A nivel central, la conducción cotidiana estará a cargo de Consejos Delegados que aprovecharán la experiencia de los dos que funcionan actualmente. Se habrá profundizado la desconcentra-

ción de las resoluciones que conviene tomar a nivel de los servicios y también la delegación dentro de éstos. Tanto a nivel central como de los servicios habrá estructuras técnicas de implementación.

La transformación de la gestión tendrá ya consolidados cimientos como: (i) los nuevos Sistemas Horizontales, incluyendo el Sistema General de Administración de la Enseñanza (SGAE) y el Sistema Integrado de Gestión e Información (SIGI); (ii) una sistemática mejora de los procedimientos concretos que aprovechará el conocimiento y el involucramiento de los funcionarios (apoyándose en la experiencia del actual grupo de mejora de la gestión a corto plazo y de otras actividades similares); (iii) un renovado sistema de capacitación y formación de los funcionarios, vinculado al avance en sus carreras, particularmente a los concursos, que reconocerá lo aprendido en el desempeño laboral y les ofrecerá trayectorias de formación terciaria a nivel de tecnicatura, grado y postgrado.

Las condiciones de estudio y trabajo en la UDELAR habrán mejorado cualitativamente, a partir de la efectiva conformación de un Programa de Bienestar y Vida Universitaria, con adecuada estructura técnica y política, directamente conducido por el Consejo de Gestión Administrativa y Presupuestal. Ese Programa integrará las relevantes actividades actuales del PCET MALUR, la atención a la salud, las becas, la alimentación, la cultura, la recreación y los deportes. Trabjará en estrecha coordinación con el Fondo de Solidaridad. Buscará las formas más eficientes para no desatender nunca las necesidades de los sectores más carenciados de la población universitaria. Vinculará sus diversas actividades con el fomento a la participación en la vida de la institución y en su cogobierno. La mejora general del funcionamiento de la institución se reflejará en la expansión de las actividades comunicacionales, que se han venido consolidando durante los últimos años. Las diversas herramientas de comunicación incluirán una Televisión Universitaria, probablemente con participación de otros actores. La UDELAR y todos sus Servicios practicarán una sistemática "Rendición Social de Cuentas", asociando a ella en cada caso a los actores institucionales y sociales con los que más directamente colaboran.

En 2020 habrá cumplido una década el POMLP. Los costos al alza y otras cuestiones ligadas con la construcción así como la limitación de los recursos hacen difícil aventurar un panorama de las obras completadas para entonces. Sin desmedro de ello, si se sigue mejorando la ejecutividad y se accede con acierto a los créditos propuestos, puede asegurarse que el panorama edilicio de la Universidad será para entonces muy distinto al del 2010, por lo menos en Rocha, Maldonado, Treinta y Tres, Tacuarembó, Rivera, Salto, Paysandú, los edificios de la Salud en el Parque Batlle, el aula del Área Social y el edificio de la Facultad de Información y Comunicación en el Cordón, los edificios de Ingeniería en el Parque Rodó, las nuevas sedes de la Facultad de Veterinaria.

Completar la refuncionalización de la planta física del Hospital de Clínicas (HC) demanda recursos de tal cuantía que sólo parece abordable en el marco de un programa específico, financiado como parte de la inversión nacional en salud. Como lo sugiere el informe de consultoría antes mencionado, tal esfuerzo debiera conjugarse, por un lado, con el avance en la colaboración con ASSE y la participación en la Red Integrada de Efectores Públicos de Salud (RIEPS), y por otro lado, con importantes mejoras en la conducción, la gestión hospitalaria y de recursos humanos, la enseñanza y la investigación que se desarrollan en el HC. Si en 2013-2014 se define y se empieza a implementar una estrategia concreta para todo ello, cabría esperar que para 2020 una primera etapa de transformaciones sustantivas haya culminado.

En 2020 el funcionamiento de la institución y el cumplimiento adecuado de sus cometidos básicos estarán sólidamente respaldados por una carrera docente correctamente estructurada, con criterios de evaluación afinados y con posibilidades de ascenso bien definidas. Ello habrá de combinarse con recursos y procedimientos adecuados para incrementar sistemáticamente la dedicación a la labor docente y, especialmente, el número de docentes en Régimen de Dedicación Total (RDT). Recursos y políticas permitieron incrementar ese número de 530 en 2005 a 862 en 2012, pero en este momento los recursos disponibles apenas si permiten seguirlo incrementando. Las muy diferentes situaciones en la materia de los distintos servicios llevan a pensar en programas específicos que combinen extensiones horarias y posibilidades de acceder al RDT, como parte fundamental del fomento a la calidad académica en toda la Universidad. La relevancia de la Dedicación Total para la contribución de la Universidad a la sociedad requiere multiplicar esfuerzos para que en 2020 no haya menos de 1.500 docentes en el RDT.

Combinar calidad académica y compromiso social es un imperativo que la Universidad debe tener siempre presente. Hacerlo realidad exige pelear permanentemente contra la fragmentación de las funciones y ámbitos universitarios. La curricularización de la extensión lo requiere y, a la vez, puede ser una gran herramienta integradora, al vincular masivamente docentes y estudiantes de disciplinas, tradiciones y servicios variados. Un soporte para ello son los denominados “programas plataforma”; este año está previsto revisar el funcionamiento y la ordenanza del Programa APEX y aprobar la ordenanza del Programa Integral Metropolitano; se trabaja también para consolidar Flor de Ceibo como programa que combine extensión, investigación y enseñanza para promover la apropiación social de la tecnología. Se ha expandido la colaboración, en el marco de la extensión universitaria, con actores sociales que incluyen una lista creciente de sindicatos, emprendimientos asociativos, pequeños productores rurales y muchos otros. Varios miles de estudiantes y varios centenares de docentes realizan cada año tareas de extensión. Si ésta se expande con la capacidad para incorporar aportes plurales, se vincula con todos los ámbitos de alto nivel académico y se conjuga con

la puesta en marcha de los Planes de Estudio reformulados, al año 2020 será “natural” encontrar actividades de extensión en prácticamente todas las carreras; docentes de todas las disciplinas tendrán experiencia de extensión; gran parte de los graduados de ese año habrán tenido a la extensión como parte de su formación. La combinación de calidad académica y compromiso social habrá subido un gran escalón.

Afirmar esa combinación es propósito de la Universidad también al promover la investigación nacional de nivel internacional. Eso no se puede lograr en los países periféricos mediante la simple importación de instrumentos de política de los países centrales, como a menudo se intenta, pues la especificidad de la condición periférica se refleja en varios rasgos diferenciales que incluyen la escasa demanda solvente de conocimiento endógenamente generado. Como pocos actores invierten recursos significativos en la investigación nacional, no basta con impulsar la “oferta” sino que también hay que promover la “demanda”. La UDELAR ha utilizado el incremento de recursos del que dispuso en el quinquenio pasado para ambos objetivos: por un lado, afianzó y diversificó los programas orientados a respaldar directamente en toda la institución la realización de investigaciones, la formación de investigadores y la conexión con la investigación internacional; por otro lado, afianzó los programas de relacionamiento con la producción y los amplió para relacionar la investigación y la innovación con, por ejemplo, la inclusión social y la demanda de conocimientos de grandes empresas públicas. En 1986 la UDELAR daba cuenta del 51% de algo más de 200 unidades de investigación relevadas en todo el país; en 2011, su parte llegaba al 72% de las bastante más de 800 unidades relevadas. En la investigación como en la enseñanza terciaria nuestra estrategia es “antimonopólica”: el desarrollo nacional requiere que la investigación crezca en la UDELAR y mucho más fuera de la UDELAR. A ello apunta la estrategia de promover vinculadamente la oferta y la demanda de conocimientos, para fortalecer la investigación universitaria y promover la investigación en otros ámbitos. Si esa estrategia se difunde (de lo cual un indicador significativo lo dará lo que suceda con la propuesta MIEM-Cámara de Industrias del Uruguay-UDELAR de crear un Centro de Extensionismo Industrial), y si se la respalda con los recursos que la experiencia regional muestra como viables, el país puede llegar al 2020 con unas 1.400 unidades de investigación, alrededor de 800 de ellas en la UDELAR.

Impulsar la investigación y la innovación va de la mano con fomentar la formación a nivel de postgrado. Así por ejemplo el 37% de los proyectos de Investigación y Desarrollo cuyo llamado se realizó en 2006 dieron lugar a tesis de maestría, porcentaje que se elevó al 56% en los proyectos cuyo llamado se realizó en 2008; de los primeros, el 26% dieron lugar a tesis de doctorado, porcentaje que en los segundos ascendió al 52%. No se puede crear y utilizar conocimientos de alto nivel sin gente formada a nivel de postgrado; a la inversa, no es serio ofrecer formación de ese nivel fuera de ámbitos creativos académicamente sólidos. La

UDELAR pasó de otorgar algo más de 500 títulos de postgrado en 2005 a algo más de 700 en 2011. Sus ofertas de opciones de estudio a ese nivel ascendieron de 133 en 2004 a 206 en 2012 (116 diplomas especializados, 72 maestrías y 18 doctorados). Si se concreta el previsto apoyo redoblado a esta línea de trabajo, y a la vista de la expansión de la investigación, es factible duplicar en 2020 los títulos de postgrado otorgados en 2011.

Los avances en materia de investigación y postgrado afianzarán a escala internacional la calidad de toda la enseñanza universitaria. A nivel regional, como se indicó antes, han sido acreditadas ya varias carreras. Una sola carrera de la UDELAR no se presentó al correspondiente llamado a la acreditación. Todas las que se presentaron fueron acreditadas. Al terminar esta década todas las carreras de la institución se estarán presentando regularmente a tales llamados y obteniendo su acreditación. En la discusión internacional sobre la evaluación de la Educación Superior, la UDELAR, en conjunto con la Asociación de Universidades Grupo Montevideo, estará impulsando criterios que combinen calidad académica con compromiso social, y prioricen el acceso generalizado a la formación avanzada, de alto nivel y carácter permanente.

El Programa de Educación Permanente en 2012 realizó 655 actividades (presenciales, a distancia o semipresenciales), 24% de ellas en el Interior, con casi 15 mil cursantes. Ha sido reestructurado de modo tal que durante esta década pueda llegar a cumplir cuatro tareas interconectadas: (i) vinculación entre educación y trabajo, (ii) respaldo a nuevas vías de acceso a la Educación Superior de personas sin Educación Media completa pero con formación adecuada para aprovechar los cursos universitarios; (iii) formación permanente de los graduados universitarios; (iv) colaboración con la enseñanza a nivel de postgrado. En 2020 este Programa, que involucra a todos los Servicios Universitarios, podría realizar actividades que involucren entre 20 y 30 mil cursantes, haciendo una señalada contribución a generalizar el aprendizaje a lo largo de toda la vida, que es importante en todos los países y desesperadamente necesario en este Uruguay con natalidad a la baja.

El más urgente desafío educativo del Uruguay es la universalización de la Enseñanza Media con niveles aceptables de calidad. Para ello es condición imprescindible mejorar e incrementar rápidamente la formación de docentes para todos los niveles. Incipientes experiencias conjuntas de la UELAR y ANEP-Consejo de Formación en Educación tienen que ser potenciadas en el marco de la creación del IUDE, en particular mediante el diseño de trayectorias que permitan combinar formaciones universitarias parciales o completas con la formación en las ciencias de la Educación, para multiplicar la cantidad total de graduados de formación docente. El número llegó a ser de unos 2.500 al año, cayó luego a la mitad y parece estabilizado en los últimos años. La revaloración de la profesión docente, la construcción del IUDE con real nivel universitario y la

colaboración con la UDELAR permitirían que dicha cantidad se ubique alrededor de 3.000 al año 2020, con calidad promedial al alza.

En la culminación de estudios en la Educación Superior, vista desde la UDELAR, dos tendencias se contraponen. Por un lado, el ingreso se incrementa lentamente y la heterogeneidad de la formación con que llegan los nuevos estudiantes tiende a acentuarse; aunque se avance en la dirección destacada antes a nivel de la Educación Media, esos fenómenos persistirán durante bastante tiempo, se verán agravados por una natalidad a la baja y dificultarán la rápida expansión del número de graduados. Por otro lado, en la UDELAR se afianzan las voluntades y los esfuerzos para afrontar tales fenómenos, peleando de diversas maneras contra la desvinculación: diversificando modalidades de enseñanza, respaldando personalizadamente el aprendizaje ya antes del ingreso a la Universidad, en particular promoviendo las tutorías entre pares, disminuyendo rigideces y flexibilizando trayectorias, etc. Se trata no sólo de enseñar a más gente sino de hacerlo de manera más atractiva y con mejor calidad: a ello apunta la actualización general de Planes de Estudio inspirada por los criterios de la enseñanza activa, el enriquecimiento de la oferta de carreras, las posibilidades de cursar asignaturas en distintos servicios, la más estrecha vinculación de la extensión y la investigación con la enseñanza.

Entre 2005 y 2011 la contraposición de las tendencias anotadas dio lugar a un incremento en el número de títulos de grado que otorga anualmente la UDELAR un poco mayor al 30%, superando por primera vez en la historia de la institución los cinco mil graduados. Con el afianzamiento de acciones como las recién evocadas para mejorar en cantidad y calidad la enseñanza universitaria, con el aporte de nuevas carreras y Servicios universitarios, particularmente los Centros Regionales del Interior, ¿no se logrará mantener de 2011 a 2020 el mismo promedio anual de incremento de las graduaciones que entre 2005 y 2011? Si la respuesta fuera afirmativa, al 2020 la UDELAR otorgaría unos ocho mil títulos universitarios de grado.

Sumemos los aportes potenciales a la culminación de estudio de grado de la UDELAR y del IUDE con los de las instituciones universitarias privadas – que podrían estar alrededor de 2.000 en 2020 – y tengamos en cuenta otras formaciones terciarias que ofrecen la UTU, la propia UDELAR y otra instituciones, entre las cuales para entonces ya empezará a registrarse la contribución de la UTEC. Resulta que en 2020 culminarán ciclos de formación terciaria 13 o 14 mil personas, cerca del doble que en 2005 y alrededor del 30% de los nacimientos previstos para ese año. La Universidad de la República – con autocrítica y generosidad, tenacidad y visión estratégica – habrá hecho un aporte mayor para completar la primera parte del camino uruguayo hacia la generalización de la Educación Superior.

De mañana a hoy

Si escenarios con cierto parecido al recién esbozado para el 2020 se consideran deseables, corresponde definir las acciones que pueden a la vez impulsar en esa dirección y contribuir al proceso de consolidación planteado para esta etapa. En ese entendido, las sugerencias formuladas en la sección 2 se conectan directamente con las que se manejan a continuación.

PROPUESTAS A LA HORA DE LA RENDICIÓN DE CUENTAS: LÍNEAS A PRIORIZAR

Como en años anteriores, la UDELAR solicita un incremento que le permita disponer en 2014 de una dotación de recursos como la planteada al discutirse en 2010 el presupuesto para el quinquenio, manteniendo la distribución de ese incremento entre programas universitarios e incremento de salarios acorde a lo que se había planteado en 2010 como objetivo para 2014. Debe tenerse presente que la recuperación de salarios universitarios desde el año 2010 a 2012, ha evolucionado por debajo del incremento del salario real medio de la economía uruguaya, distanciándose en este último año aún respecto a la evolución del salario real del resto del sector público, que a su vez, crece menos que el del sector privado. Si estas tendencias se consolidan, e inclusive se profundizan, separando las remuneraciones universitarias aún respecto a las de otras áreas de la educación, será una señal sumamente inadecuada para una institución que está encarando numerosos desafíos de reforma.

Para el resto del incremento se formulan a continuación las siguientes prioridades:

(I) *Hacia la generalización de la Educación Superior: más personas con mejor formación universitaria.* Respaldar la labor de todos los Servicios para disminuir la desvinculación, diversificar las modalidades de enseñanza, impulsar la graduación, actualizar Planes de Estudio, desarrollar nuevas carreras y multiplicar ofertas de educación permanente, con adecuado respaldo de docencia, gestión administrativa e infraestructura.

(II) *Impulso a investigación más innovación más postgrado.* Apunta a afirmar la creación de conocimientos y su uso socialmente valioso, que es una de las mayores contribuciones de la UDELAR al país, a impulsar la investigación de calidad en toda la Universidad y a vincular todo ello con un plan de desarrollo del postgrado que respalde ese nivel de formación en todos los Servicios universitarios.

(III) *Construcción de la nueva estructura académica.* Incluye la superación de la estructura de cátedras (recomendada como ya se recordó por

el Documento de Orientación para la Carrera Docente), el respaldo al desarrollo de las Áreas y la consolidación de labores interdisciplinarias.

(IV) *Respaldo a la construcción de la carrera docente.* Fomenta la mejora de la remuneración ligada a la mayor dedicación y a las posibilidades de ascenso. Posibilitaría la conformación de núcleos de alta dedicación en todos los Servicios, un programa de Extensiones Horarias con posibilidades de acceso al RDT a la medida de las diversas situaciones, la directa expansión del RDT, un nuevo Llamado a Oportunidades de Ascenso.

(V) *Mejora de la gestión y desarrollo de la carrera funcional.* Incluye el apoyo al desarrollo de los "Sistemas horizontales" como el SGAE y el SIGI. Fomenta las acciones concretas de mejora de procedimientos a partir del involucramiento de los funcionarios. Prioriza coordinadamente la capacitación permanente, la formación (a nivel de tecnicatura, grado y postgrado) y el estímulo al avance en su carrera de los funcionarios universitarios.

(VI) *Mejora de las condiciones de estudio y trabajo en la UDELAR.* Procura un mayor respaldo a las acciones del Programa PCET MALUR, a la atención a la salud de quienes pasan gran parte de su vida dentro de la Universidad y a las actividades más eficientes del Servicio Central de Bienestar Universitario, así como el apoyo a la reestructura integral de dicho Servicio, apuntando a incorporar todas las actividades mencionadas en un Programa de Bienestar y Vida Universitaria cuyo accionar fomenta la participación en la vida de la institución y en su cogobierno.

(VII) *El Programa de Obras a Mediano y Largo Plazo y el mantenimiento de las obras.* La infraestructura edilicia condiciona el progreso de la Universidad. El POMLP viene desarrollándose pero no ha tenido todavía el financiamiento necesario. El mantenimiento de gran parte de los edificios ha llegado a ser cuestión crítica, por lo cual poder priorizarlo tendría alto impacto.

(VIII) *Mejora y transformación del Hospital de Clínicas.* Debe incluir una solicitud importante para obras imprescindibles y para la mejora de la atención, respaldada por avances concretos en curso y por una propuesta global de transformación.

(IX) *Colaboración con la sociedad y curricularización de la extensión.* Esa colaboración incluye afirmar en todos los Servicios la comunicación y la "Rendición Social de Cuentas". Masificar dicha colaboración mediante un amplio involucramiento estudiantil pasa por avanzar en la curricularización de la extensión, que es también clave para la renovación de la enseñanza y su vinculación con la solución de problemas.

(X) *La regionalización y la oferta de formación universitaria en todo el país.* Se trata de respaldar la construcción del Sistema Nacional de Edu-

cación Terciaria Pública y de las nuevas instituciones que han de formar parte del mismo, impulsando en especial Programas Regionales de Enseñanza Terciaria en conjunto con dichas instituciones y varios otros actores, en paralelo con el afianzamiento de la descentralización.

La conjugación de las prioridades sugeridas consolidará el proceso de cambios en curso, posibilitará que a fines de esta década esté culminando una primera etapa de la nueva Reforma Universitaria y confirmará que es fundamental la contribución de la Universidad para el Desarrollo.

A MODO DE CONCLUSIÓN

La Universidad ha emprendido en los últimos años un camino de expansión y desarrollo intentando responder a las necesidades del país.

Los incrementos presupuestales recibidos en el quinquenio anterior permitieron comenzar a recuperar los salarios, construir nuevos edificios, comenzar a desarrollar la Universidad en el interior, empezar a mejorar las condiciones de trabajo y estudio. Se comenzó a adecuar la escala salarial y se brindaron posibilidades de ascenso a los funcionarios docentes, técnicos, administrativos y de servicio. Se trató de incentivar la alta dedicación a la institución, la capacitación y formación y mejorar las políticas de Bienestar Universitario. Asimismo, se alcanzaron logros significativos en materia de retención estudiantil, entrada a la universidad desde cohortes de ingreso que no eran las favorecidas en el pasado y aumento en las tasas de finalización de las carreras.

Lamentablemente vemos que no es posible continuar con estas políticas si no se realinea, en la presente Rendición de Cuentas, las partidas presupuestales en la dirección de las solicitadas al comienzo del período. Si no se logra consolidar y mejorar las carreras docentes y no docentes, lo que implica remuneraciones adecuadas, será muy difícil generar nuevas carreras y consolidar los logros en materia de retención y egreso estudiantil, mejorar la inserción en el interior del país, aumentar la cantidad y calidad de la investigación básica y el desarrollo de tecnologías socialmente útiles, entre otros de los avances que se detallan en este documento. Tal situación significa además retroceder en varios aspectos, con el claro perjuicio que produce a la sociedad toda. Esto es claro en lo que respecta a los salarios de los trabajadores universitarios que no resultan competitivos con otras áreas de la actividad pública y privada. Se pierden docentes, técnicos y trabajadores calificados que optan por otras oportunidades laborales.

El país tiene la necesidad de desarrollar nuevos conocimientos y tecnologías y tener la capacidad para utilizarlos adecuadamente, por lo que el Sistema Educativo tiene que estar en condiciones de llevar adelante estas tareas. Esto resulta una condición necesaria si se aspira a alcanzar el desarrollo como nación.

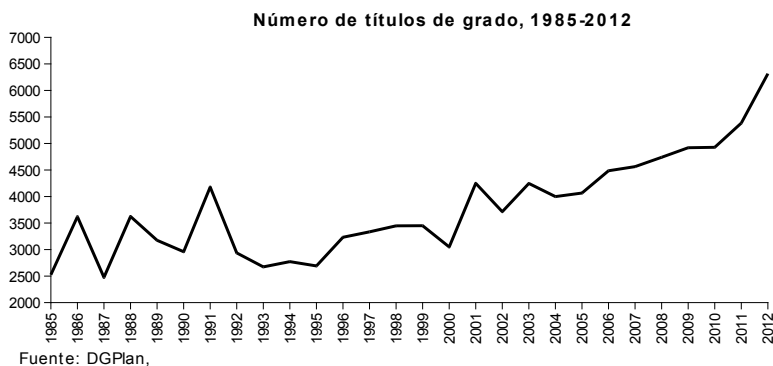
En momentos de plena globalización, donde la economía mundial nos delega como país un rol determinado, con su consecuente desarrollo limitado, con las consecuentes diferencias sociales, podemos apostar a tener un futuro diferente y promisorio. Podemos apostar a transformar el país mejorando las condiciones de vida de su población en grado similar al de países hoy desarrollados en menos de una generación, siendo posible apostar a tener las capacidades nacionales, tanto a nivel individual como colectivo.

Claro está que, independientemente de los esfuerzos que haya que hacer para lograr una mayor eficacia en la utilización de los fondos, todo esto significa aumentos presupuestales y entendemos que tales recursos existen hoy en el país.

Estamos viviendo una época de condiciones internacionales favorables, donde sectores de la economía están percibiendo importantes ganancias. Si no volcamos los recursos necesarios en la educación, si no invertimos ahora en el futuro, cabe preguntarse cuándo lo haremos.

EXPLICACIÓN DE LA TAPA

Desde el fin de la dictadura, el número de graduados ha crecido más del 70%, siendo los últimos años los más dinámicos en la expansión del número de títulos de grado otorgados. En 2012, por primera vez en la historia egresaron de la UdelaR más de 6.000 personas.



El crecimiento ha sido importante pero aún insuficiente. Si hemos de transitar decididamente hacia el desarrollo, la República necesita más conocimiento incorporado a la producción y dedicado a mejorar la calidad de vida de la ciudadanía; para eso se precisa que de la Universidad de la República se gradúen muchos miles de personas más. Cuando los esfuerzos se orientan en la dirección apropiada, se ha demostrado que el avance grande es posible.

Si se profundizan los esfuerzos se podrán multiplicar los resultados; si no se opta por ese camino, las posibilidades de seguir avanzando se verán restringidas. La tapa de este Fascículo bien podría reflejar los dos escenarios imaginables.

