



Impreso en Mayo 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)

# **HACIA LA REFORMA UNIVERSITARIA**

## **# 16**

**Transformación de la gestión  
desde el protagonismo de los funcionarios.**



## **INDICE DE CONTENIDO**

<i>Mejora de la Gestión y Reforma Universitaria</i> , por Rodrigo Arocena	9
1. Introducción.	13
2. Organización de las estructuras de gobierno y ejecución del período.	15
3. Sistemas horizontales de gestión.	25
4. Capacitación y formación.	51
5. Diversas acciones concretas de mejora de la gestión.	71
6. Condiciones de trabajo y estudio: políticas, procedimientos y logros.	97
7. Consideraciones finales.	111





## MEJORA DE LA GESTIÓN Y REFORMA UNIVERSITARIA

La mejora de la gestión de las grandes organizaciones públicas oscila a menudo entre la simplificación y la resignación.

Vista desde afuera, la problemática suele reducirse a una consigna: “eliminemos la burocracia”. De acuerdo: ¿acaso alguien es partidario de la burocracia? Lo difícil empieza cuando se quiere ir un poco más allá de tamaña simpleza. Y entonces lo frecuente es tratar de implementar mecanismos usuales en las empresas privadas. Pero hace tiempo que debería saberse que ése no es el camino, pues los cometidos propios de las organizaciones públicas implican problemas específicos que demandan soluciones también específicas.

Cuando concluía la “década perdida” de los años '80 y los procesos de democratización que varios de nuestros países vivieron en esos años ponían la Reforma del Estado al tope de la agenda pública, un gran especialista latinoamericano en administración para el desarrollo, Bernardo Kliksberg, escribió un libro breve y contundente: “¿Cómo transformar al Estado? Más allá de mitos y dogmas” (Fondo de Cultura Económica, 1989). Allí se ofrecía una perspectiva para la búsqueda de soluciones que no ha sido la predominante durante el último cuarto de siglo pero que la experiencia del período no ha hecho sino reafirmar. Ésa es la perspectiva que adoptamos aquí. Para no multiplicar referencias, todas las citas que siguen están tomadas de esa obra, con la correspondiente indicación de página. Empecemos por una que respalda lo dicho en el párrafo anterior, cuestionando la simplificación que supone el intento de mejorar la gestión pública desde la imitación de modelos de gestión privada.

“La investigación latinoamericana de las últimas décadas al respecto, ha puesto a foco serias dificultades de eficiencia en amplios sectores del mundo empresarial privado. Esta línea de pensamiento defensiva e imitacionista no produce resultados y tiene una consecuencia directa de alta negatividad. Genera un desvío histórico en relación al camino indicado: la profundización de la problemática de gestión propia de la empresa pública y la búsqueda de soluciones innovativas para resolverla.” (p. 61)

La contracara de la simplificación, ante las dificultades de la gestión pública, suele ser – sobre todo cuando se la mira desde adentro de las or-

ganizaciones estatales - la resignación: no se podría hacer otra cosa que trabajar más o menos como siempre, procurando que las cosas no se agraven. Pero, aunque cediéramos al pesimismo, ésta no es una opción, pues la creciente complejidad de la administración pública implica que, si no se la mejora sistemáticamente, la misma empeorará sin remedio. Tenemos que trabajar sin descanso por hacer cada vez más eficiente la gestión de la cosa pública; de lo contrario, la República no conocerá el progreso que merece.

Nuestro punto de partida puede enunciarse de manera general como sigue: "Se requiere una administración pública fundada en modelos de interrelación abiertos, basados en la participación de los funcionarios, y reproductores de los principios básicos de la democracia. Dichos modelos son, por otra parte, los que de acuerdo a las conclusiones modernas de la investigación organizacional, tienen mayores chances de productividad." (p. 34)

Ahora bien, no sólo trabajamos en una institución pública sino que lo hacemos en una universidad. Por ello, lo que podríamos llamar el enfoque democrático general de la mejora de la gestión – resumido en la cita precedente – ha de conjugarse con las ideas fundamentales de la Reforma Universitaria. Ésta implica apostar a la combinación de: (i) la formación avanzada, (ii) la generación y uso apropiado de conocimiento de alto nivel, (iii) el compromiso activo de los directamente involucrados. Por eso este Fascículo 16 de la Serie Hacia la Reforma Universitaria se titula Transformación de la gestión desde el protagonismo de los funcionarios.

La sección referida a Organización de las estructuras de gobierno y ejecución del período da cuenta de cambios orientados a combinar mejor mecanismos de decisión, procedimientos de ejecución y planificación a largo plazo. Para algunos, la ampliación de la participación va necesariamente en contra de la eficiencia gestonaria. No compartimos ese criterio. "La tendencia a presentar decisiones que en realidad encierran elecciones políticas como productos de criterios técnicos asépticos, oscurece y traba el funcionamiento democrático." (p. 33) Tratamos de demostrar en el terreno de la práctica que es posible conjugar democracia y eficacia, en cuyo caso ambas salen ganando.

La sección sobre Sistemas horizontales de gestión da cuenta de los esfuerzos por respaldar la gestión universitaria con los procedimientos informáticos más modernos y mejor diseñados para las necesidades específicas de una Universidad en Reforma que viene multiplicando sus actividades de enseñanza, investigación y extensión, a la vez que las va expandiendo a un área creciente del territorio nacional.

La sección sobre Capacitación y Formación se refiere a una apuesta decisiva a mediano y largo plazo. Se ha dicho, en relación al conjunto del

aparato público, que: “Debe diseñarse una política de mediano y largo plazo orientada a preparar al más alto nivel de formación técnica a los cuadros superiores del aparato.” (p. 92) En la Universidad debemos ir más allá, procurando que el conjunto de sus funcionarios se capacite sistemáticamente y avance en su formación, incluso a nivel terciario y de postgrado, mediante la difícil pero potencialmente muy fecunda combinación de trabajo y estudio.

La sección Diversas acciones concretas de mejora de la gestión muestra que se trata de una tarea permanente, en donde el partido sólo puede ganarse a partir del compromiso de los directamente involucrados. Por cierto, ello tiene validez absolutamente general: “Se requiere crear una mística de la función pública, revalorizando el rol del funcionario ante su propia visión y la del país.” (p. 25) ¿No debiera ser éste el “primer mandamiento” de cualquier estrategia que apunte realmente a reformar el Estado?

La sección Condiciones de trabajo y estudio: políticas, procedimientos y logros conecta lo antedicho con varios de los problemas más directamente sentidos por quienes, durante buena parte de sus jornadas cotidianas, son parte de la vida universitaria. Tales problemas motivan a involucrarse; además, son problemas en los que todos tienen algo para aportar; así, desde el pie, puede nacer y crecer la vocación participativa. “La administración pública opera final y esencialmente a través de seres humanos. La directriz ‘maestra’ de la política necesaria [...] ha de ser la de procurar por todos los medios desarrollar en los funcionarios una actitud y una conducta que impliquen un compromiso sustantivo e integral con la construcción de una sociedad que pueda enfrentar y superar la crisis económico-social y fortalecer y avanzar la democracia.” (p. 88) Mejora de la gestión y Reforma Universitaria son metas, como el desarrollo en general, que exigen combinar sudor, tenacidad e iniciativas para enhebrar esfuerzos cotidianos de cambio en un largo collar que lleva al futuro. En eso estamos. Con modestia y vocación autocrítica, este fascículo confirma que en la Universidad de la República se puede poner un cartel que diga: AQUÍ SE TRABAJA.

Rodrigo Arocena



## 1. INTRODUCCIÓN

Todas las organizaciones necesitan del cambio continuo para adaptarse a nuevas realidades y cumplir con sus objetivos, en particular en lo que refiere a la gestión de sus actividades. Los procesos de mejora de la gestión forman parte de la vida cotidiana de cualquier organización que pretenda desempeñarse razonablemente bien en lo inmediato y, en particular, ser viable como tal en el mediano y el largo plazo. Naturalmente, la Universidad de la República (UdelaR) no es la excepción. A la luz de los objetivos que se ha trazado, la UdelaR tiene responsabilidades que van más allá de sí misma, inmersa en una sociedad que necesita que responda de forma ágil y eficiente a sus necesidades.

En este marco, el proceso de Reforma Universitaria en la que se encuentra inmersa la Universidad constituye un desafío adicional y a su vez una oportunidad. Los ambiciosos objetivos trazados exigen al máximo a las actuales estructuras, equipos de trabajo y procedimientos. Inserta en lo más profundo de la lógica de la UdelaR y estando vinculada con absolutamente todas las actividades realizadas por ésta, la gestión está diseñada en respuesta a una realidad que ha cambiado y que evoluciona muy rápidamente. La transformación de la gestión es por lo tanto un desafío mayor de la Reforma Universitaria, no sólo entendida como un proceso en el que se busca neutralizar potenciales obstáculos para las transformaciones, sino como una herramienta decisiva para potenciar los cambios que se vienen implementando en distintas áreas, desde la expansión y diversificación de las actividades de enseñanza, investigación y extensión hasta la acelerada multiplicación de la oferta universitaria en el interior del país.

De acuerdo a los datos de los últimos censos, la UdelaR cuenta con más de 5.800 funcionarios técnicos, administrativos de servicios (T/A/S), más de 10.000 cargos docentes<sup>1</sup> y cerca de 86.000 estudiantes<sup>2</sup>, los que en conjunto realizan un cúmulo de actividades muy variadas distribuidas en buena parte del territorio nacional, algunas de ellas de gran complejidad. La gestión de una organización de estas características es un desafío de gran envergadura. La búsqueda permanente de la satisfacción de las necesidades de los usuarios, con procedimientos más ágiles y amigables exige transitar por un camino de mejora continua, de cambio y

1 - Datos de los censos de funcionarios docentes y T/A/S de 2009.

2 - De éstos, muchos estudian en más de un servicio por lo que el total de inscripciones en los servicios es de 108.886 de acuerdo al censo de estudiantes 2012.

adaptación permanente que la UdelaR ha comenzado a recorrer y que es necesario que sostenga y acelere. Todos los actores universitarios demandan que la Universidad de la República mejore su gestión, lo que es algo positivo. Los esfuerzos que se describen en el presente fascículo son consecuencia de una vocación autocrítica, de un reconocimiento explícito de que es necesario y posible mejorar, así como de la magnitud del reto de transformar no sólo una institución pública, sino además una institución cogobernada y de gran complejidad. Quienes lean este fascículo, con conocimiento de causa, podrán valorar si los esfuerzos realizados han logrado concretar algunos de los objetivos planteados.

En el plan de trabajo para la Reforma Universitaria delineado en abril de 2007 por el Consejo Directivo Central, se definió como punto 5 la “Mejora de la gestión desde el protagonismo de los funcionarios”. En la mencionada resolución se precisaba el contenido del punto, que refería a la “Capacitación y formación curricular de los funcionarios; asesoramiento para la mejora de la gestión; avance en los sistemas de información y simplificación de trámites para estudiantes, graduados, docentes y funcionarios, etc.” Al igual que en las restantes líneas de trabajo definidas por la UdelaR para su propia transformación, allí se explicitan tanto los objetivos como la forma de trabajo. Así, se entiende que la gestión debe transformarse con la activa participación de los funcionarios universitarios. Ésta, además de ser una convicción ideológica que orienta el trabajo realizado, es la forma más eficiente y sostenible de apostar a la transformación universitaria.

En función de los contenidos mencionados, el presente fascículo presenta el trabajo realizado en los últimos años y las perspectivas en cada uno de los frentes de la forma indicada a continuación. En la sección (2) se comienza con una descripción de la nueva estructura de gobierno definida por la Universidad para agilizar la toma de decisiones, jerarquizando la gestión y brindando mayor protagonismo a los funcionarios técnicos, administrativos y de servicios (T/A/S), a lo que se agregan algunas consideraciones respecto del Plan de Obras a Mediano y Largo Plazo y datos sobre la ejecución global del presupuesto asignado a gestión. En la sección (3) se describe el significativo esfuerzo realizado y las dificultades enfrentadas en los últimos años en lo referente a la modernización, desarrollo e implementación de distintos sistemas horizontales de gestión que afectan el conjunto de las actividades universitarias y que permitirán que la institución dé un salto cualitativo mayor en la materia. En la sección (4) se trata el tema de la capacitación y formación de los funcionarios T/A/S de la UdelaR, uno de los pilares de la estrategia de mejora de la gestión. En (5) se discuten distintas acciones para la mejora de los trámites y la gestión en general, donde se incluye la experiencia de los “proyectos de mejora continua de la gestión”. En la sección (6) se discuten distintas acciones desarrolladas de cara a la mejora de las condiciones de trabajo y estudio y de acceso a mayores beneficios para trabajadores y estudiantes, para luego presentar en (7) ciertas consideraciones finales.

## 2. **ORGANIZACIÓN DE LAS ESTRUCTURAS DE GOBIERNO Y EJECUCIÓN DEL PERÍODO**

### 2.1 Introducción

A continuación se presentan las innovaciones recientemente realizadas en materia de organización de las estructuras de gobierno, tanto en lo referente a los órganos centrales de cogobierno como a la gestión del Plan de Obras a Mediano y Largo Plazo (POMLP). En el primer caso se comenta la creación del Consejo Delegado de Gestión Administrativa y Presupuestal y del Consejo Delegado Académico, que han sustituido al Consejo Ejecutivo Delegado. Se trata de modificaciones que buscan propiciar un tratamiento más profundo y a la vez ágil de las distintas temáticas. El POMLP, por su importancia, complejidad y alcance se presentará con mayor profundidad en una publicación posterior de la serie “hacia la reforma universitaria”. En el presente fascículo se comentan algunas de sus particularidades referidas a su estructura organizativa y se presenta un resumen del Plan y de los avances.

Se presentan después los principales indicadores de la ejecución presupuestal en gestión, de forma de ilustrar las orientaciones y énfasis puestos en el período.

### 2.2. Estructura de gobierno

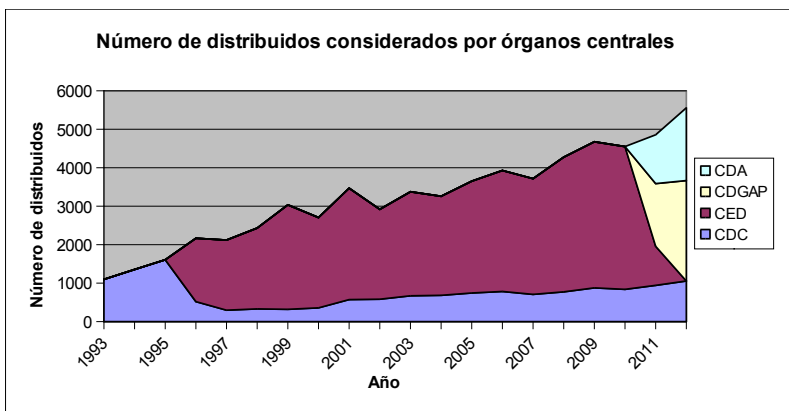
De modo de agilizar la discusión y toma de decisiones de la institución, en 2011 el Consejo Directivo Central (CDC) aprobó por unanimidad la creación de un Consejo Delegado de Gestión Administrativa y Presupuestal (CDGAP) y de un Consejo Delegado Académico (CDA), en sustitución del Consejo Ejecutivo Delegado (CED). Lo primero apunta a priorizar la gestión y su mejora; lo segundo a profundizar la transformación modernizadora de la estructura académica.

Ambos consejos comenzaron a funcionar en 2011, permitiendo mayor agilidad y profundidad en el tratamiento de las distintas temáticas, posibilitando así el incremento de la eficiencia de la institución. En lo referente al CDGAP, se crearon además (i) la Comisión Asesora de Gestión (COMAGA) con la finalidad de estudiar en profundidad distintos aspectos de la gestión de cara a su mejora continua, y (ii) la Estructura de Implemen-

tación de las Resoluciones del CDGAP, integrada por el Pro Rector de Gestión Administrativa y las Direcciones Generales de la Universidad, estableciendo un espacio de coordinación ejecutiva de alto nivel hasta el momento inexistente desde un punto de vista formal, con el objetivo de promover la articulación de los esfuerzos en materia de mejora de la gestión.

En el sentido de lo definido por la línea 5 para la Reforma Universitaria, en el CDGAP se incorporan con voz y voto los funcionarios técnicos, administrativos y de servicios, sumándose así a los delegados de las tres áreas de la universidad y representantes de los órdenes, siendo este un paso sustantivo hacia la democratización creciente de la organización. Se espera que la creación del CDGAP permita que progresivamente la Comisión Programática Presupuestal, que actualmente estudia un conjunto muy amplio de temáticas, concentre su esfuerzo en los desafíos de mediano y largo plazo.

Vale la pena ilustrar con algunos datos la evolución del volumen de trabajo desarrollado por estos consejos, que puede considerarse como una medida aproximada del creciente volumen del trabajo de la propia Universidad. El número de distribuidos considerados (documentos adjuntos a los puntos del orden del día a considerar) se han quintuplicado entre 1993 y 2012. Cuando en 1996 empezó a funcionar el CED, más pequeño que el CDC, buena parte de los temas fueron tratados por éste de forma de permitirle al CDC concentrar su atención en los temas estratégicos, que sin embargo han crecido sostenidamente. La profundización de esta estrategia con la creación del CDGAP y el CDA permitió avanzar en el tratamiento profundo y a la vez ágil de los distintos temas, asumiendo las temáticas antes tratados por el CED, llegando en 2012 a considerar un total de 4501 distribuidos.



Como se señala en el Informativo de Rectorado N° 252 Multiplicación de las tareas de funcionamiento de la UdelaR, "ese índice en pleno incremento significa por lo menos tres cosas: en primer lugar, los funciona-



rios administrativos tuvieron cada vez más trabajo; en segundo lugar, el cogobierno universitario adoptó decisiones en un número creciente de asuntos; en tercer lugar, la Universidad hizo cada vez más cosas.”

### 2.3. El Plan de Obras a Mediano y Largo Plazo (POMLP): una nueva estrategia para planificar y gestionar las obras en la UdeLaR

#### 2.3.1. El Plan de Obras

La renovación planificada a largo plazo de la infraestructura edilicia es imprescindible para lograr la expansión de la educación terciaria pública en toda la República. Desde fines de 2007 la UdeLaR trabajó a efectos de definir una estrategia de mediano y largo plazo en materia de inversiones en infraestructura edilicia. Equipos conformados por representantes de áreas y órdenes, asesorados por técnicos de primer nivel coordinados por el Pro Rector de Gestión Administrativa, analizaron distintos escenarios. A mediados del 2009 pusieron a consideración del CDC un primer documento a partir del cual la conducción universitaria tomó decisiones que permitieron avanzar en la implementación de las primeras obras del plan durante el último trimestre del 2009 y el año 2010.

Teniendo en cuenta que, a mediados del 2010, la UdeLaR debía plantear al Parlamento, al Gobierno y a la ciudadanía en su conjunto su estrategia de desarrollo para el próximo quinquenio, el Comité de Planificación y Coordinación del POMLP entendió conveniente recomendar al CDC y éste avalar la presentación de un plan de inversiones que abarcara más de un período presupuestal, entendiendo que es necesario una estrategia guía acorde a los tiempos de planificación y ejecución de inversiones de gran porte.

Se propuso la realización del POMLP en dos quinquenios. El primero incluye las inversiones consideradas imprescindibles para atender a los servicios universitarios con problemas impostergables de espacios físicos para el desarrollo de sus actividades básicas, con énfasis y prioridad en obras a localizar en el Interior del país donde una premisa es que puedan ser utilizadas por un Sistema Nacional de Enseñanza Terciaria Pública. En el segundo quinquenio se plantean inversiones que permitan la mejora sustantiva de espacios en muchos servicios universitarios, tanto en los Centros Universitarios del Interior de país como en el Área Metropolitana.

La Ley de Presupuesto Nacional apoyó las propuestas universitarias. El presupuesto público para la Universidad incluyó un nuevo programa presupuestal destinado a la financiación del POMLP, asignando nuevos fondos equivalentes a 256 millones de pesos anuales que se agregan a los fondos que la UdeLaR ya destinaba a inversiones en infraestructura edilicia y a la recaudación incremental del adicional del Fondo de Solidaridad. Como resultado de ello los montos de inversión anuales en obras se multiplicarán por cuatro a fin del quinquenio en curso.

### 2.3.2. La estructura de gestión del POMLP

A partir de una evaluación de la estructura administrativa y técnica existente, teniendo en cuenta que este plan constituye un compromiso que la UdelaR ha asumido con la sociedad y que el mismo implica la ejecución de más de 177 mil metros cuadrados de nuevas construcciones, se entendió conveniente contar con una estructura de gestión específica para el mismo. La estrategia consistió en insertar en la estructura de gestión global de la UdelaR algunos organismos específicos complementarios de los existentes. La Dirección General de Arquitectura puso a trabajar en los proyectos de este plan a sus recursos técnicos más calificados; además se contrataron nuevos profesionales arquitectos que reforzaron los equipos de proyecto y dirección asignados a los nuevos edificios. Este proceso implicó un esfuerzo importante de esta Dirección dado que la ejecución del mismo se está realizando sin descuidar la trabajosa y compleja labor de mantenimiento y adecuación de los edificios históricos.

También la Dirección General de Administración Financiera, la Dirección General Jurídica, la Dirección General de Planeamiento, la Dirección General de Personal así como las Divisiones de Compras y Contaduría de Oficinas Centrales realizaron aportes significativos a la puesta en marcha de este plan; asumieron los nuevos procesos y desafíos que la ejecución del mismo requiere a partir de los equipos humanos existentes.

La estructura del POMLP fue aprobada por el CDGAP el 13 de Junio de 2011, en ella se distinguen dos grandes ámbitos: (i) el de dirección (tanto de política universitaria como técnica) constituido por la Comisión de Planificación y Seguimiento, junto a sus organismos asesores y la Comisión Directiva, y (ii) el de coordinación y ejecución integrado por el Coordinador General y dos Coordinadores de Área, uno dedicado a la ejecución de los proyectos y otro vinculado a los procesos financieros, administrativos y contables de los mismos.

El equipo de trabajo vinculado al Área de Ejecución de Proyectos del POMLP constituye la principal herramienta de cambio en la gestión de inversiones edilicias en la UdelaR. El Área se integra con un Coordinador, los Responsables de cada Proyecto y una Unidad Asesora de Costos.

Los Responsables de Proyectos pueden tener a su cargo una o varias obras, dependiendo del tamaño y complejidad relativa de las mismas, su localización geográfica, la etapa de implementación en la que se está, etc. Pueden ser tanto funcionarios y/o técnicos de la plantilla de la Universidad, pero fundamentalmente se apostó a incorporar nuevos recursos humanos con conocimiento y experiencia específica en gestión de proyectos de inversión. Tienen la responsabilidad de articular las distintas etapas de cada proyecto, asegurando el cumplimiento de los objetivos de costos y plazos de ejecución definidos por el plan. Deben articu-

lar la participación de los distintos actores involucrados en el ciclo de vida del proyecto (futuros usuarios, técnicos, asesores, empresas contratistas, organismos y empresas públicas) Brindan la información sobre la evolución del proyecto y son responsables de que se ejecuten las decisiones adoptadas por los órganos respectivos que le serán informadas por el Coordinador del Área de Ejecución de Proyectos acorde a los criterios establecidos por la Comisión Directiva del POMLP.

El Coordinador debe lograr articular la evolución de los proyectos según los criterios del POMLP y según el cronograma previsto para el mismo. Es el encargado de brindar toda la información sobre la marcha de los proyectos a la Comisión Directiva.

Considerando que los costos son de fundamental importancia para el POMLP, que éstos deben ser tenidos en cuenta en cada etapa de ejecución de los proyectos, y que debe existir una gestión de los mismos que trascienda las particularidades de cada proyecto, se definió la existencia de una Unidad Asesora en Costos con nuevos cargos técnicos asociados a ella.

### 2.3.3. Los avances 2010-2012

La Universidad inició la implementación del POMLP en el 2010, antes del inicio formal como nuevo programa presupuestal que ocurrió en el 2011.

El primer año de implementación se financió con fondos del presupuesto consolidado de la UdelaR, montos provenientes de la mayor recaudación del adicional del Fondo de Solidaridad y donaciones realizadas por la Intendencia de Maldonado y por su Intendente con dinero de su propio salario.

A partir de 2011 se incorporó a la financiación de este plan los montos establecidos en las Leyes de Presupuesto Nacional y de Rendición de Cuentas.

Pasados tres años del inicio de la ejecución del POMLP los avances logrados en materia de obra se localizan en las dos grandes áreas geográficas: en el Interior de la República y en el Área Metropolitana.

En el Interior el plan programó el desarrollo de siete proyectos. Cinco de ellos se encuentran en ejecución. En el año 2013 cuatro estarán finalizados y en funcionamiento: Maldonado (4.025 m<sup>2</sup> de edificación); Rocha (3.750 m<sup>2</sup> de edificación); Aulario en Paysandú, totalizando 1.455 m<sup>2</sup> de superficie de la primera etapa ya inaugurada y la segunda en ejecución); laboratorios y oficinas para el Polo de Desarrollo Universitario situado en la Estación Experimental Mario Cassinoni (560 m<sup>2</sup> de edificación). Durante 2013 y previendo su finalización y puesta en funcionamiento en 2014, en Tacuarembó se construirán 2.040 m<sup>2</sup>, bajo acuerdo de fideico-

miso con la Corporación Nacional para el Desarrollo (CND). Los proyectos que aún no se han iniciado están previstos en Treinta y Tres y Rivera, e implican conjuntamente, 4.000 m<sup>2</sup>.

En el Área Metropolitana se previeron tres grandes proyectos: Área Social – edificios en el predio del ex Asilo Larrañaga con una superficie de 12.950 m<sup>2</sup>, Área Salud – edificios en el Parque Batlle con un total de 18.724 m<sup>2</sup>, Área Agraria - nueva sede de la Facultad de Veterinaria, con dos localizaciones: rutas 8 y 102 (Sede - 15.500 m<sup>2</sup>) y ruta 1 localidad Libertad (Instituto de Producción Animal (IPAV) - 3.800 m<sup>2</sup>).

Asimismo, en el Área Metropolitana se previeron nuevas construcciones de menor porte para el Instituto de Computación (1.790 m<sup>2</sup>) e Instituto de Estructuras (1.200 m<sup>2</sup>) en el predio de la Facultad de Ingeniería y un Bioterio de 500 m<sup>2</sup>. El plan en el Área Metropolitana incluye la continuación de las obras del Plan de Obras Especiales que en su mayor parte suponen intervenciones en construcciones existentes.

Para el 2013 estarán finalizados y en funcionamiento el edificio del Instituto de Computación y el edificio del IPAV localizado en el campo experimental de la Facultad de Veterinaria en Libertad.

El conjunto edilicio en el predio del ex Asilo Larrañaga fue licitado y adjudicado en 2012; se inician las obras en 2013 y finalizarán en este quinquenio.

En el caso del conjunto edilicio en el Parque Batlle, la primera etapa (movimiento de tierra y cimentaciones) se inició en 2012. La licitación de dos primeras etapas de estas obras (del entorno de 10.000 m<sup>2</sup>) se realizará en 2013.

El proyecto de re-localización de la Facultad de Veterinaria en la intersección de las rutas 8 y 102 se encuentra en ejecución, previendo el inicio de obras de la primera etapa (Infraestructuras) en 2013.

El resto de los proyectos incluidos en el quinquenio han avanzado con diferentes ritmos. Han culminado las obras en la Facultad de Ciencias Sociales, en el aula José Luis Massera en el predio de la Facultad de Ingeniería, obras en la Facultad de Psicología, el Comedor Universitario N°1 y las Clínicas Odontológicas en la Facultad de Odontología.

Si consideramos solamente las obras nuevas incluidas en el POMLP entre lo previsto y lo que se proyectó se verifica un incremento de 7.860 m<sup>2</sup>, es decir, un 17% más de lo planificado a inicio del quinquenio.

La estructura de gestión del POMLP se conformó en base a la refuncionalización de cargos existentes en la UdelaR y nuevos cargos para los que se procesaron llamados abiertos a técnicos en áreas relacionadas a

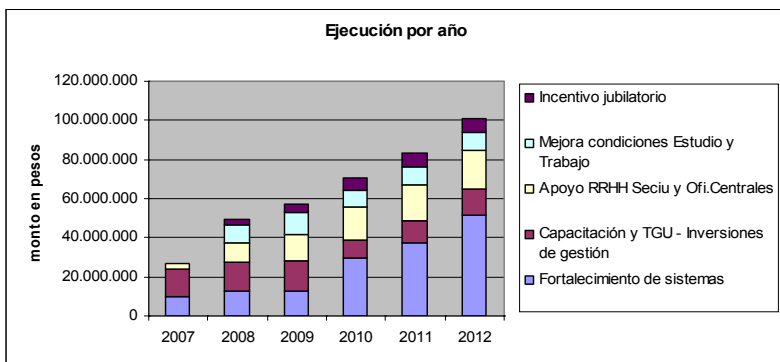
la gestión de proyectos de infraestructura edilicia. En 2012 se encontraban en funciones la Coordinadora General del Plan y los Coordinadores de las Áreas de Ejecución de Proyectos y Apoyo Administrativo. Están en proceso los llamados a Responsables de Proyecto y de la Unidad Asesora en Costos.

La ejecución de proyectos de arquitectura se realiza en base a la estructura de técnicos de la Dirección General de Arquitectura cuyos cargos financia parcialmente el POMLP. Se incorporaron a la plantilla arquitectos con cargo de ingreso a la función universitaria en base a llamado abierto. Se complementó el equipo a cargo de los proyectos y dirección de las obras con la incorporación de arquitectos con menos de dos años de recibidos que trabajan esencialmente a pie de obra; se los contrata por convenio con la Facultad de Arquitectura y permanecen dos años en funciones.

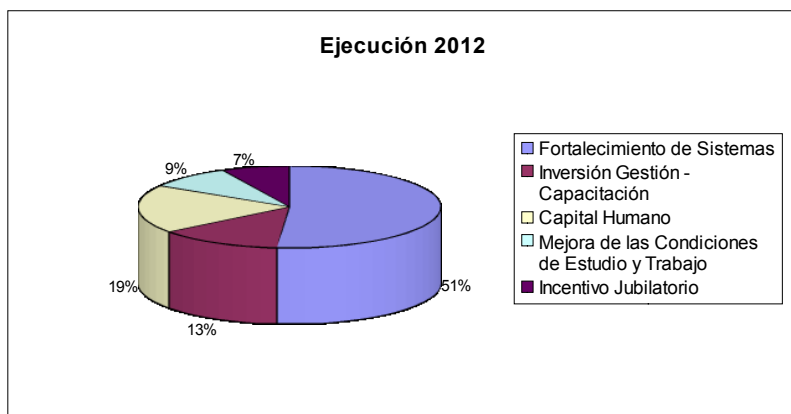
Hasta el año 2012 sólo se incorporó un cargo dedicado a la gestión administrativa que se cubrió con el traslado de un funcionario universitario de otra dependencia. No se han cubierto nuevos cargos ni realizado traslados de funcionarios en el área de gestión administrativa-contable; la mayor actividad vinculada al POMLP fue realizada por la estructura de gestión central de la UdelaR con importantes esfuerzos por parte de sus directores y funcionarios operativos.

#### 2.4. Ejecución en el período.

De modo de tener una primera aproximación al accionar en materia de gestión durante el período, conviene presentar brevemente algunos de los rasgos más destacados de su ejecución presupuestal. En el gráfico que se presenta a continuación se aprecia tanto el incremento como la distribución en los últimos seis años de la ejecución en áreas relacionadas con la gestión. Todos los datos que se dan a continuación son a pesos corrientes.



Como uno de los rasgos más destacados, es posible apreciar el sostenido y significativo incremento de los fondos ejecutados en relación al fortalecimiento de Sistemas Horizontales de Gestión, una de las apuestas más importantes del período que será objeto de tratamiento detallado en el siguiente capítulo. En este sentido, y estudiando con más cuidado el año 2012, se observa que más de la mitad de los fondos han sido invertidos en esta área central de la mejora de la gestión universitaria.



<b>Ejecución en el Período</b>	<b>2012</b>	<b>%</b>
Fortalecimiento de Sistemas	51.777.667	51%
Inversión Gestión - Capacitación	13.375.048	13%
Capital Humano	19.268.163	19%
Mejora de las Condiciones de Estudio y Trabajo	9.142.706	9%
Incentivo Jubilatorio	7.343.426	7%
<b>Total</b>	<b>100.907.010</b>	<b>100%</b>

La apertura a la interna de cada una de las categorías se presenta a continuación, donde se puede apreciar cómo el 92% de la ejecución en "Sistemas Horizontales" está relacionada con el SIGI, SIAP y el SGAE<sup>3</sup>, sistemas relacionados con las áreas más sensibles de la gestión universitaria, a saber, la administración financiera y patrimonial, la administración de personal y la administración de la enseñanza (ver cap. 3). Cabe señalar que la ejecución en el SIGI tuvo un incremento progresivo, cuyo acmé fue precisamente en 2012. Ya estaba previsto que a partir de 2013 caerá abruptamente la asignación presupuestal para dicho Sistema. En el rubro "capital humano", segundo en importancia se encuentra el apoyo a áreas de importancia mayor para la gestión universitaria, tal como se detalla en el siguiente cuadro. En la categoría que le sigue en impor-

3 - Las siglas refieren al Sistema Integrado de Gestión e Información, Sistema Integrado de Administración de Personal y Sistema de Gestión Administrativa de la Enseñanza respectivamente.

tancia (“Inversión Gestión – Capacitación”) la ejecución refiere mayoritariamente a acciones de Capacitación y Formación, las que serán tratadas con detalle posteriormente. Finalmente, se observan ejecuciones presupuestales importantes en “Mejora de las Condiciones de Estudio y Trabajo” e “Incentivo Jubilatorio”, las que serán descritas al final del presente fascículo.

<b>Fortalecimientos de Sistemas</b>	<b>2012</b>	<b>%</b>
SIGI	31.543.638	61%
SIAP	8.315.425	16%
SGAE	7.950.200	15%
Bibliotecas	1.576.055	3%
Portal	1.552.078	3%
Expediente Electrónico	840.271	2%
	<b>51.777.667</b>	<b>100%</b>

<b>Inversiones en Gestión - Capacitación</b>	<b>2012</b>	<b>%</b>
Gastos e Inversiones para la Gestión	2.520.812	19%
Unidad de Recursos Informáticos	1.383.542	10%
Capacitación	5.140.867	38%
Otros - RETEMA – TGU	4.329.827	32%
	<b>13.375.048</b>	<b>100%</b>

4

<b>Capital Humano</b>	<b>2012</b>	<b>%</b>
Pro Rectores	4.678.220	24%
Apoyo a Direcciones Generales	5.118.543	27%
Apoyo a la Gestión	4.072.222	21%
Reestructura RRHH SeCIU	5.399.178	28%
	<b>19.268.163</b>	<b>100%</b>

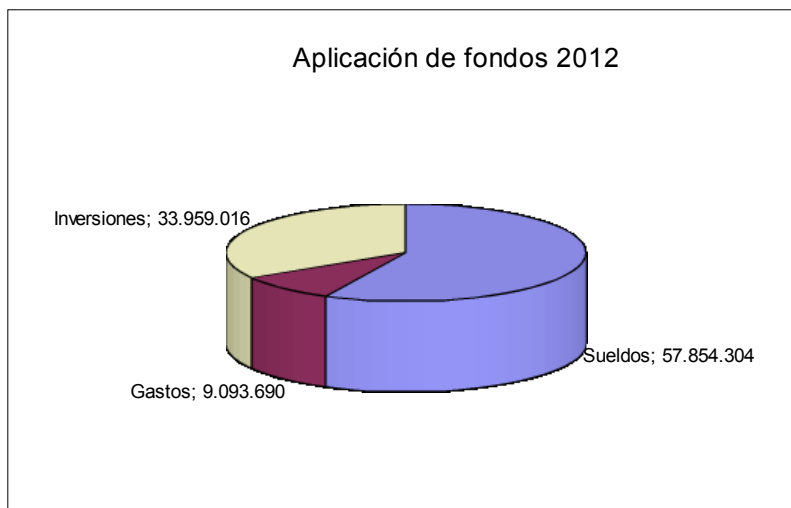
<b>Mejora de las Condiciones de Estudio y Trabajo</b>	<b>2012</b>	<b>%</b>
Mejora condiciones Estudio y Trabajo	8.389.341	92
PCET- MALUR	753.365	8
	<b>9.142.706</b>	<b>100</b>

5

4 - RETEMA (Red Temática de Medio Ambiente), TGU (Tecnatura en Gestión Universitaria. Por más información ver sección 4.3).

5 - La sigla PCET-MALUR refiere a la Comisión permanente sobre Procesos y Condiciones de Estudio y de Trabajo y Medio Ambiente Laboral de la Universidad de la República. Por más información ver sección 6.3.

Por último, y de modo de completar esta primera aproximación, en el gráfico siguiente se muestra una apertura distinta para el año 2012 en los rubros Sueldos, Inversiones y Gastos. En la misma se puede observar la elevada proporción de la inversión durante el año, lo que tal como lo entiende la conducción universitaria, es la única forma de alcanzar el objetivo de modernizar y agilizar a la gestión en la UdelaR.





### 3. SISTEMAS HORIZONTALES DE GESTIÓN

#### 3.1 Introducción

Tal como se mostró en la sección 2.4 del presente fascículo, la Universidad de la República se encuentra realizando una fuerte apuesta a la modernización de sus procedimientos y sistemas de gestión en diversas áreas. El objetivo es contar con sistemas que le permitan gestionar su creciente nivel de actividades de forma más ágil y eficiente, haciendo uso de softwares que permitan un fluido manejo de la información.

En este sentido, y con distintos niveles de avance, se han abordado las grandes áreas de la gestión universitaria. En lo referente a la gestión de personal, se rediseñó y dio nuevo impulso al Sistema Integrado de Administración de Personal (SIAP), que permite gestionar todo lo referente al personal docente y funcionarios técnicos, administrativos y de servicios (T/A/S). Se viene implantando a un exigente ritmo de cuatro servicios universitarios por semestre, estimándose que para el final de 2013 la Universidad esté incorporada en todos los servicios de Montevideo y la Regional Norte. El Sistema Integrado de Gestión e Información (SIGI), permitirá sistematizar y hacer mucho más eficiente la gestión presupuestal, financiera, de abastecimientos y patrimonial de la institución. Se trata de un sistema de grandes proporciones que tuvo en los últimos años una expansión significativa, estando ya instalado en algunos servicios. En lo referente a las actividades de enseñanza, el Sistema de Gestión Administrativa de la Enseñanza (SGAE), que sustituirá al actual Sistema de Gestión de Bedelías, se viene desarrollando por el propio Servicio Central de Informática de la Universidad (SeCIU) conjuntamente con las bedelías de la UdelaR, la Dirección General de Planeamiento, la Comisión Sectorial de Enseñanza y el Pro Rectorado de Gestión Administrativa y se comenzará a implantar en los servicios universitarios a partir de 2013, con una estrategia que le permita incorporar módulos progresivamente hasta tener el sistema completamente operativo. Por otra parte se adquirió e implantó exitosamente un sistema de gestión de bibliotecas, el sistema Aleph, que está operativo en toda la Universidad. Por último, a partir de la experiencia en el sistema de seguimiento de expedientes con el que actualmente cuenta la UdelaR (el Expe+) y su Sistema de Resoluciones, se trabaja en el marco de un convenio con ANTEL en la incorporación de un software de Expediente Electrónico, en el que se priorizarán las soluciones de software libre. Se espera que

como primer producto del convenio (proyectado para el año 2013), se pueda contar con una solución de firma electrónica para ambas instituciones.

Como se observa, no se trata de esfuerzos aislados sino de la aplicación de una estrategia sistemática, deliberada y a gran escala de modernización de los sistemas que sustentan la gestión universitaria en su conjunto. Las potencialidades y dificultades de una apuesta de esta magnitud son evidentes.

Existe la percepción generalizada de que la gestión de los trámites es lenta, dificultosa y necesita mejorarse. La mejora de la gestión orientada a las necesidades de los usuarios exige por lo tanto dedicar los mayores esfuerzos de cara a la mejora de los procedimientos, de modo de hacerlos más ágiles y amigables con toda la comunidad, tanto dentro como fuera de la UdelaR. Los esfuerzos que se describen a continuación avanzan en esa dirección, pero son por definición insuficientes; la Universidad ha iniciado y necesita sostener este proceso de mejora continua de forma ininterrumpida.

### 3.2. Sistema Integrado de Administración de Personal (SIAP)

#### 3.2.1. El Sistema y sus antecedentes

En una institución como la UdelaR, el peso de los recursos humanos tanto en lo referente a la ejecución presupuestal como al volumen de expedientes e información generada es naturalmente muy elevado. De forma de desarrollar una gestión eficiente de estos recursos, es de vital importancia contar con un sistema que permita administrar al conjunto del personal de la institución, tanto docente como T/A/S.

En el año 2004 se comenzó a implantar el Sistema Integrado de Administración de Personal (SIAP), quedando en producción solamente en Oficinas Centrales, Facultad de Ciencias y el Hospital de Clínicas. El Sistema tenía limitaciones importantes por lo cual no se había seguido implantando en otros servicios. En 2008, en el actual período de Reforma Universitaria, se logró que el consorcio SISINFO-Arnaldo Castro, al que se había adquirido el Sistema, terminara una nueva versión con mejoras sustantivas del SIAP.

La nueva versión, que no es una modificación de la anterior sino un nuevo desarrollo actualizado en tecnología y requerimientos, contiene importantes mejoras, tanto en el Módulo de Legajos que da cumplimiento a los requerimientos establecidos por las áreas de personal, como en el Módulo de liquidación de sueldos.

Conjuntamente con la verificación del producto, se prepararon y realizaron instancias de capacitación para la totalidad de los usuarios del sistema.

El SIAP actualmente cuenta con los Módulos de Legajos, Sueldos, Presentismo e IRPF. Su funcionamiento abarca básicamente las áreas de Recursos Humanos y Contaduría, estableciendo una interrelación directa entre las mismas, de forma que los ingresos de datos y posteriores confirmaciones actualizan los legajos y se incorporan a la liquidación de haberes.

Entre 2009 y 2010 se realizó el proceso de instalación de la nueva versión del Sistema Integrado de Personal en los servicios que ya lo tenían (Oficinas Centrales, Escuela Universitaria de Bibliotecología, Licenciatura en Ciencias de la Comunicación, Hospital de Clínicas, Facultad de Ciencias, Dirección General de Personal, Liquidación de Prejubilaciones e incentivos jubilatorios de la UdelaR). También se implantó en el Instituto Superior de Educación Física (ISEF).

En 2010 se cumplieron también las etapas previas para la incorporación a la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración y en 2011 se implantó en dicho Servicio Universitario. Comenzó, también en 2011, la etapa de preparación para la implantación en la Facultad de Psicología.

Un aspecto que merece ser destacado refiere a la conformación del grupo central de implantación y soporte del sistema. Durante 2011 se trabajó para consolidar un equipo central capaz de atender los múltiples requerimientos que el sistema demanda, en particular la atención de los servicios ya instalados y la implantación del sistema en los restantes servicios.

Por otra parte se trabajó para que, a partir de la puesta en producción de la nueva versión, la atención de los usuarios se centralizara en la Mesa de Ayuda de SeCIU. Con el registro centralizado de los incidentes y su solución, contamos con información sistematizada para mejorar los aspectos que se detecten más problemáticos, ya sean estos del propio sistema, de la gestión por fuera del mismo o de la capacitación de los usuarios.

En relación al Módulo de Presentismo y su adecuación e implantación en Oficinas Centrales, en un trabajo conjunto de la Dirección General de Personal y funcionarios de los servicios, se determinaron los requerimientos del Módulo de Presentismo con la finalidad de atender las necesidades de las áreas de personal. La empresa ajustó su implementación a estos requerimientos y se han realizado los testeos correspondientes. Se ha realizado la implantación del mismo en Oficinas Centrales con una carga inicial de saldos de licencias. También fue implementado dicho módulo en la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración. Si bien el módulo está operativo, la aplicación del mismo en estos servicios ha requerido modificaciones las cuales aún se están realizando. Una vez culminado su ajuste, se realizará la implantación de ese módulo en los restantes servicios.

La incorporación de la gestión de las pasantías de los estudiantes universitarios en organismos externos a través de convenios constituyó otro de los aportes del sistema. La Contaduría de Oficinas Centrales solicitó asesoramiento sobre cómo ingresar al sistema aproximadamente 700 pasantes que se desempeñan en otros organismos públicos en el marco de convenios firmados por esas instituciones con la Universidad, como es el caso de la Intendencia de Montevideo, la Agencia Nacional de Vivienda, Tribunal de Cuentas, Ministerio de Economía y Finanzas, entre otras.

En forma simultánea a las actividades de desarrollo e implantación, se debió atender la adecuación de los sistemas a los cambios normativos que se dieron durante el período. A modo de ejemplo, podemos citar: (i) incorporación de cónyuges al SNIS; (ii) incorporación de aguinaldo en determinadas y no todas las pasantías; (iii) adecuación salarial de los no docentes y su retroactividad; (iv) modificaciones retroactivas en información de IRPF a emitir para DGI; (v) modificaciones en la tributación de UdelaR al BPS, (vi) información a remitir a la Oficina Nacional del Servicio Civil.

Adicionalmente, atendiendo una solicitud del Grupo de Mejora de la Gestión de a Corto Plazo (ver 5.11), en el último cuatrimestre de 2011 se desarrolló un Módulo de Liquidaciones Complementarias, el cual se integra a la base de datos del SIAP, compartiendo información necesaria para la liquidación. Dicho módulo permite realizar las liquidaciones de sueldos complementarias utilizando las fórmulas y bases de cálculo que maneja el SIAP. De esta forma, se perseguía exitosamente el objetivo de desarrollar iniciativas de corto plazo compatibles y coordinadas con los esfuerzos de más largo aliento. A la fecha todos los servicios que no cuentan con SIAP tienen instalado el módulo de liquidaciones complementarias, exceptuando la Facultad de Veterinaria que por haber sido piloto para el sistema SIGI, no se entendió conveniente recargarla con otra implantación.

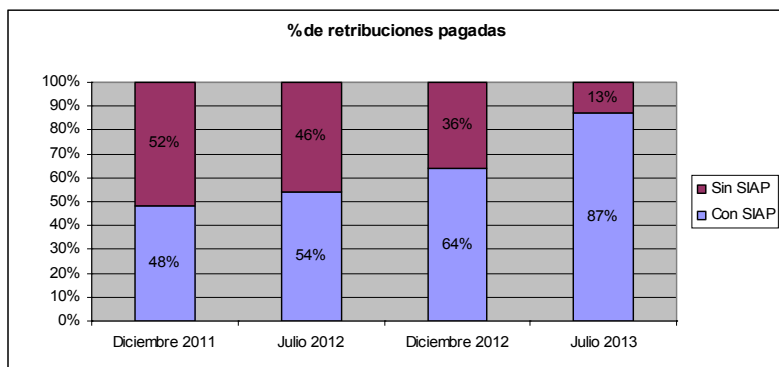
La estrategia general de modernización de un conjunto variado de sistemas de soporte a la gestión antes descrita implica desafíos de articulación entre los sistemas. Así, en lo referente a la interfaz con el Proyecto SIGI, el grupo encargado del proyecto SIAP ha estado trabajando con el grupo de la UdelaR que dirige el proyecto SIGI y con el consorcio UTE-CONEX/Genexus, proveedor del SIGI, en definir la forma de interactuar entre ambos sistemas, codificadores comunes, etc. Actualmente se ha terminado de definir el formato de transferencia de SIAP a SIGI para implementar el procedimiento. La Facultad de Ciencias Económicas y Administración será la primera que lo utilizará pues es el primer servicio universitario que dispondrá simultáneamente del SIAP y el SIGI, por lo que constituye un terreno de pruebas clave para el éxito del conjunto de las iniciativas.

Durante 2011 se avanzó en la implantación para el ingreso de la Facultad de Psicología, concretándose la primera liquidación de sueldos por este sistema en febrero de 2012. Por otra parte en 2011 se culminó con el ingreso de la totalidad del personal del ISEF al SIAP, incorporándose los docentes del Escalafón J que no habían sido incluidos en una primera instancia; también en la Facultad de Ciencias se comenzó a liquidar a través del sistema los cargos financiados con recursos de libre disponibilidad; en el Hospital de Clínicas se incluyen las Guardias.

### 3.2.2. Avances recientes y perspectivas

Se planificó realizar un programa de implantación del SIAP mucho más intenso en 2012 y 2013, de modo de poder finalizar su instalación en la totalidad de la UdelaR para fines de 2013.

A los efectos de mostrar el avance respecto a la implantación del Sistema en la UdelaR, se presenta a continuación la evolución de las liquidaciones de haberes a través del SIAP, incluyendo la proyección a julio de 2013. Es pertinente aclarar que además del Módulo de liquidaciones, se implanta con el propio sistema los Módulos de legajos e IRPF. El Módulo de Presentismo se implanta separadamente.



A diciembre de 2011, las liquidaciones mensuales realizadas en el SIAP (funcionarios, docentes, pasantes) representaban el 48% de la liquidación de toda la UdelaR.

En el primer semestre del año 2012 se culminó por parte del equipo central universitario del SIAP con la implantación en la Facultad de Química y el Instituto de Higiene, continuándose con el apoyo en la incorporación de los restantes servicios no SIAP al Módulo de Complementarias. De esta forma, a julio 2012, las liquidaciones mensuales realizadas en el SIAP representaban el 54% de la liquidación de toda la UdelaR.

Al mismo tiempo, a los efectos de acelerar la implantación del sistema en todos los servicios se analizaron diversas opciones. En el marco de estas opciones se realizó un acuerdo con la empresa proveedora del

sistema la cual brinda apoyo para la implantación del Sistema en los Servicios restantes de forma de culminar este proceso en el segundo semestre del año 2013.

En el marco de este acuerdo, con el equipo conjunto de la UdelaR y la empresa proveedora del SIAP, en el segundo semestre del 2012 fue instalado el sistema en las Facultades de Enfermería, Ingeniería, Arquitectura y Regional Norte, pasando a un 64% del total las liquidaciones incorporadas al SIAP.

Actualmente, en el año 2013, continuando con el acuerdo, se encuentra trabajando en conjunto el equipo de la UdelaR y la empresa proveedora del SIAP, realizando las tareas para la instalación en el primer semestre del 2013 en las Facultades de Medicina, Veterinaria, Ciencias Sociales y Humanidades y Ciencias de la Educación, con lo cual las liquidaciones incorporadas al SIAP estarían en el orden del 87% del total al culminar el primer semestre del año.

Se estima para el segundo semestre de 2013, la finalización de la implantación incorporando a los 4 servicios restantes de la Capital, teniendo en un solo sistema la totalidad de la información del personal universitario. Los servicios a incluir en la segunda mitad de 2013 son: las Facultades de Derecho, Agronomía, Odontología y Artes. Se está analizando la posibilidad de comenzar la implantación del Sistema en alguno de los otros Centros del Interior de la República sobre el final de 2013.

### 3.3. Sistema Integrado de Gestión e Información Presupuestal, Financiero, de Abastecimientos y Patrimonial (SIGI)

#### 3.3.1. Introducción

El proceso de reforma universitaria y la transformación de la institución requieren soportes firmes para sustentar los cambios y el crecimiento continuo de todas las actividades que se procesan en la UdelaR. Impulsar los objetivos estratégicos definidos para el quinquenio y al mismo tiempo sostener y afianzar los logros alcanzados en el período anterior, requiere del uso incremental de tecnologías y de herramientas de apoyo a la gestión. En tal sentido y con enorme esfuerzo institucional se ha impulsado la adquisición de un Sistema Integrado de Gestión e Información Presupuestal, Financiero, de Abastecimientos y Patrimonial (SIGI). A continuación se describen en orden cronológico el conjunto de acciones llevadas adelante con el fin de alcanzar este objetivo.

#### 3.3.2. Acciones desarrolladas

Esta necesidad de larga data se había visto postergada fundamentalmente por razones presupuestales. En este período se impulsó fuertemente a partir de 2008 la formulación de un Proyecto de Sistema Integrado de Gestión e Información. Con el aporte de las Direcciones

Generales de Administración Financiera, Planeamiento, Auditoría, Servicio Central de Informática Universitaria, División Contaduría de Oficinas Centrales, División Suministros y el Pro Rectorado de Gestión Administrativa, se fue formulando el proyecto, sus objetivos y su alcance. Además de los actores mencionados y para la descripción de los requerimientos funcionales e informáticos para la adquisición del software apropiado a las necesidades y características de la organización, participaron también delegados claves (conocedores expertos de los temas asociados al futuro sistema) de las diferentes áreas universitarias.

Se analizó, mediante Consulta Pública a empresas, la oferta de software existente en el mercado con desarrollos de productos adecuados a las características de la UdelaR.

De modo de maximizar la probabilidad de obtener buenos resultados, se apostó por la construcción colectiva de los requerimientos funcionales e informáticos para la realización del pliego de la licitación del software, el consenso sobre procedimientos comunes, el aporte técnico y la visión de funcionarios, docentes y autoridades.

En el año 2009, concomitantemente con la construcción del pliego, se implementaron encuestas, acciones de comunicación a través de talleres en las Facultades y Servicios y se realizaron los primeros talleres de gestión de cambio organizacional en los servicios piloto.

Posteriormente se llamó a Licitación Pública y se adjudicó por unanimidad por el Consejo Directivo Central el 25/05/2010 al consorcio UTE-CONEX/GENEXUS-CONSULTING el Sistema K2B. La adquisición de este Software implicó adoptar una herramienta para mejorar las operaciones y el acceso a información relevante para la toma de decisiones.

La asignación y la ejecución del presupuesto universitario y las etapas por las que transita el quehacer universitario en la implementación de sus políticas se verán fortalecidas y sustancialmente mejoradas con un sistema que permitirá agregar "valor" a todas las instancias de decisión en las temáticas referidas y sobre todo contar con información en tiempo real.

El acceso a la información de los proyectos en ejecución transparenta la actividad y la gestión de la institución al interior de la comunidad universitaria y a la sociedad, y fundamentalmente permite tomar las medidas y acciones correctivas en tiempo real.

Se ha trabajado en la definición de procesos "únicos" relevando información de las contadurías, las unidades de abastecimiento y almacén, y los actores universitarios demandantes de información, a efectos de optimizar los mecanismos de ejecución del presupuesto universitario.

El manejo del cambio en organizaciones de gran porte como nuestra Universidad, no puede ser una tarea aislada sino permanente, por lo que se va profundizando mediante la realización de talleres y trabajando de manera conjunta con la logística de Capacitación, con el objetivo de sensibilizar sobre el tema, abordar las nuevas metodologías y formas de operación con el aporte proactivo de todos los actores involucrados.

Se fue constituyendo un equipo de trabajo que está desarrollando todas las actividades y etapas del Proyecto. Está compuesto por funcionarios técnicos poseedores del conocimiento necesario sobre la actividad universitaria. Dicho equipo trabaja con la empresa proveedora bajo la forma de “estructura espejo” y es responsable de las definiciones que se han ido adoptando para el logro de los objetivos del proyecto. Se ha establecido una estructura de Coordinación que preside el Pro Rector de Gestión Administrativa y que se integra con un Comité de Dirección Estratégica y un Comité Ejecutivo.

El capital humano involucrado en este emprendimiento está recibiendo la capacitación y el conocimiento de manera progresiva en la medida que avanza el proyecto, lo cual permitirá mantener el Sistema en el futuro. Su estabilidad y permanencia en la organización se torna fundamental para asegurar la calidad, el aprendizaje y la replicación del Sistema a todos los servicios universitarios actuales y futuros.

El 13 de setiembre de 2010 se inició oficialmente el Proyecto SIGI y se comenzaron a definir los lineamientos generales del mismo. Cronograma, fases, equipo, logística, infraestructura, planes de capacitación, modelización, parametrización, adaptación, migración, plan de comunicación son parte de las actividades que se incorporaron al plan director. Las pautas definidas en el plan director y en el contrato fueron las guías metodológicas del desempeño y desarrollo del proyecto para la implantación del software en los primeros servicios universitarios.

La primera etapa del proyecto se está desarrollando en dos fases. El punto de partida de la primera fase, lo constituyó en primer término la elaboración del Plan Director del Proyecto. Para la elaboración del mismo participaron entre funcionarios universitarios y del consorcio, unas 60 personas. En la etapa I, fueron designados como servicios piloto: la Dirección General de Planeamiento (DGPlan), la Dirección General de Administración Financiera (DGAF) y tres Facultades: Veterinaria, Arquitectura y Ciencias Económicas y Administración. Dicha etapa se abrió en dos fases, en la fase I se implantó el sistema en la DGPlan, la DGAF y en la Facultad de Veterinaria.

En la Fase II, actualmente en ejecución, el sistema se está implantando en la Facultad de Ciencias Económicas y Administración y está previsto que en la segunda mitad del año comiencen las tareas de implantación en la Facultad de Arquitectura.



A comienzos de 2011 se desplegó un intenso trabajo con el cumplimiento de las bases y planes definidos en el plan director.

Entre enero y mayo de 2011 se llevaron a cabo las siguientes acciones:

- i. campaña de divulgación y comunicación a los futuros usuarios;
- ii. relevamientos con detalles cada vez más específicos y precisos;
- iii. reuniones con todos los actores universitarios y el personal afectado directamente al proyecto, iniciando la validación del Modelo Único Replicable;
- iv. se modelaron en el Sistema los procesos financieros, patrimoniales, presupuestales, de abastecimientos y almacenes necesarios en la UdelaR;
- v. se inició la capacitación por parte del Consorcio al equipo implantador Universitario en cada uno de los módulos componentes del sistema integrado;
- vi. comenzó también la capacitación a los técnicos informáticos de la UdelaR (este equipo universitario es el encargado de replicar la capacitación a los futuros usuarios);
- vii. el análisis y la validación de los procesos estudiados y las formas de resolución dadas por el software;
- viii. se investigaron todos los casos de uso de cada Módulo verificando que esté contenida toda la operativa universitaria, se realizan casos de prueba, y se documentan las pruebas;
- ix. se trabajó en nuevos procesos relevados y en mayo se inició la segunda ronda del Modelo Único Replicable.

En junio de 2011 comenzó la carga inicial de datos al sistema, procesos de migración y cortes de operaciones. Se designó un grupo complementario de trabajo central encargado del mantenimiento y soporte del Matricero Único de productos, servicios y proveedores de la UdelaR; Se definieron procedimientos de altas, bajas y modificaciones de productos en dicho Matricero Único, que por primera vez se define en la Institución.

La interfaz K2B – SIIF, Sistema Integrado de Información Financiera de la Contaduría General de la Nación (CGN), tal cual estaba formulada, no se adaptaba enteramente a las necesidades de la UdelaR, con lo que se hizo necesario realizar instancias de negociación con la CGN, para generar desarrollos de comunicación entre ambos sistemas. En el mes de julio se negoció un control de cambio que habilitó algunos mecanismos de comunicación, necesarios para la operativa UdelaR y que no estaban previstos en la interfaz que ya tenía elaborada el consorcio. Por otra parte, en reunión con la CGN con el objetivo de obtener los servicios web que permitieran la comunicación e interfaz SIIF - K2B, no se obtuvo res-

puesta favorable. Esto implicó para la UdelaR un problema importante, pues hubo que desarrollar formas alternativas para resolver esta comunicación. Dichas formas implican, entre otras, dobles registraciones de operaciones, por un lado en el SIIF y por otro en el K2B, con la consiguiente posibilidad de error y dobles controles.

Entre julio y agosto se capacitó a usuarios finales de los servicios pilotos en cada uno de los módulos: Núcleo, Presupuesto, Tesorería, Abastecimientos, Cuentas a cobrar, Cuentas a pagar, Contabilidad, Activo Fijo, Interfaz SIIF e Interfaz Nómina. Se realizaron dos cursos uno relativo a usuarios MUR (Modelo Único Replicable) y el segundo específico para usuarios finales. En el mes de setiembre se realizó el Corte de Operaciones en la Facultad de Veterinaria, en la DGPlan y en DGAF, así como la carga de datos para la migración en esos servicios. A partir de este momento se comienza a operar en paralelo. Se entiende como paralelo aquel período de tiempo donde los sistemas utilizados antes de la implantación, conviven y son operados simultáneamente con el nuevo sistema. En esta etapa surgieron dificultades, atribuibles a diversos motivos, se detectó que algunas funcionalidades estaban pendientes, los desarrollos realizados en el software no cumplían totalmente los requisitos exigidos por los actores clave y el equipo del proyecto, las operaciones que se hacían en el sistema llevaban más tiempo del que se estimaba razonable. Después de estas pruebas, con una performance evaluada como no aceptable en alguno de los módulos, se trabajó en correcciones por parte del consorcio. Tales correcciones y mejoras vuelven al equipo UdelaR para su validación. En este proceso se ha avanzado mucho pero, en menor número, han seguido apareciendo dificultades, lo que constituye una de las causas en las desviaciones al cronograma originalmente establecido.

No obstante, se comenzó a trabajar con los servicios universitarios de la fase II, Ciencias Económicas y Arquitectura, en las primeras reuniones de Análisis y Diseño, y Muestra y Validación, postergando la capacitación para marzo de 2012.

Se evaluó en conjunto –equipo del proyecto y servicios piloto de la fase II - que los últimos meses del año, donde se acumulan todos los procesos de cierre y ejecución de los servicios universitarios, no pueden los mismos funcionarios asistir a la capacitación en ese período, ni comenzar con las actividades de implantación.

En octubre de 2011 continuó y se completó la mayor parte de la capacitación técnica a los informáticos de la UdelaR.

En noviembre y diciembre de 2011 comenzó el trabajo de Análisis y Diseño en profundidad, con Ciencias Económicas y Arquitectura, al mismo tiempo que el equipo implantador realizó actividades de test y paralelo con los servicios piloto de la primera fase. Esta etapa implicó asesorar a

las contrapartes de estas facultades, relevar procesos, mostrar cómo fueron resueltos los casos de uso de los primeros servicios, parametrizar y definir clara y definitivamente a cada uno de los usuarios y sus roles.

En noviembre y ante la imposibilidad de poder contar con la totalidad de la información necesaria para el corte de operaciones en Facultad de Veterinaria se resolvió en conjunto con el consorcio y en acuerdo con Facultad, realizar un nuevo corte de operaciones a noviembre de 2011. Durante los meses siguientes la Facultad de Veterinaria, dadas las dificultades constatadas en el sistema y las tareas de cierre de ejercicio, no pudo preparar la información para el segundo corte, traduciéndose en la determinación de un tercer corte en marzo de 2012.

En cuanto a la necesidad de que el nuevo sistema se comunicara con los ya existentes en la UdelaR, surgió la necesidad de desarrollar una interfaz entre el sistema de liquidación de sueldos (sistema de SeCIU - SIAP) y el nuevo. Dicha interfaz ha sido desarrollada por personal del Proyecto SIGI. La liquidación de haberes impacta presupuestal, contable y financieramente, por lo que los módulos a implantar deben contemplar los requerimientos y desarrollar los mecanismos de comunicación necesarios. Las salidas de información del SIGI, necesariamente tienen que considerar la ejecución de las retribuciones y este es el motivo por el cual se necesita esta interacción entre los sistemas.

A efectos de brindar un soporte eficiente, el equipo del proyecto instrumentó y coordinó los mecanismos de soporte con la Mesa de Ayuda de SeCIU, quien capacitó al equipo de proyecto en la utilización del software utilizado para tal fin, se definió además los parámetros de soporte en primer y segundo nivel y pautas de funcionamiento.

Durante el primer trimestre de 2012 se continuó brindando apoyo a los servicios piloto de la fase I, se apoyó en el tercer corte de operaciones a la Facultad de Veterinaria, al mismo tiempo que se impartió la capacitación de implantación a los usuarios finales de los servicios de la fase II y se continuó parametrizando los casos de uso que fueron surgiendo en la operativa de la Facultad.

Se realizó la definición y muestra de diferentes casos de uso, y las actividades propias de la fase de análisis y diseño para las inminentes implantaciones de la fase II.

En febrero de 2012 se mantuvieron reuniones con las representantes de las distintas áreas universitarias de Bibliotecas, buscando acordar procedimientos uniformes, a efectos de poder reflejar en el nuevo sistema los distintos elementos que existen en stock en las bibliotecas universitarias que constituyen parte importante del patrimonio universitario.

Los mecanismos de funcionamiento acordados facilitaron el trabajo del equipo SIGI a la hora de definir conceptos contables, procedimientos administrativos y pautas de vinculación entre la operativa en el sistema SIGI y qué información reflejar en el sistema Aleph (ver 3.4).

En la instancia de capacitación de implantación de los servicios de la fase II, en el mes de marzo/2012, se preparó en el manejo del sistema a 33 funcionarios de la Facultad de Ciencias Económicas, 23 de la Facultad de Arquitectura, 5 de la DGAF y 5 de la Facultad de Veterinaria.

El Equipo del Proyecto participó activamente en la coordinación de actividades entre DGPlan y DGAF a efectos de adaptar los procedimientos administrativos a la nueva realidad con el sistema SIGI.

Un hito importante lo constituye el hecho de que en el mes de marzo el sistema pasó del ambiente de paralelo al ambiente de producción, lo cual se entendió como muy importante para mejorar los problemas de performance detectados.

El equipo del proyecto continuó trabajando plenamente para la implantación del sistema, preparando el corte de operaciones en los servicios de la fase II, y apoyando a Veterinaria con la puesta al día en el sistema, ingresando los eventos atrasados, hasta el 31 de agosto de 2012, informando al Servicio las diferencias detectadas a efectos de facilitarles el ingreso al sistema, así como el necesario análisis de la información.

En esta operativa se detectaron algunos errores del sistema así como mejoras a las funcionalidades disponibles, por lo que se trabajó activamente con el Consorcio en la búsqueda de soluciones a los problemas más importantes detectados en la operativa diaria, que si bien en la mayoría de los casos no detenían la operativa, se entendió que debían solucionarse para mejorar las prestaciones del sistema.

En el mes noviembre finalizó el periodo de soporte postproducción en los servicios piloto de la fase I; se da por terminada la implantación y se comienza a brindar apoyo remoto a través de la mesa de ayuda a los usuarios finales. Se realizó el reconocimiento por la labor cumplida a los funcionarios de los tres servicios.

En la búsqueda de la consolidación del equipo de trabajo, se recibió de parte de la UCap capacitación en trabajo en equipo, presentando dos trabajos como producto de esta capacitación: Replanificación de la capacitación SIGI y el Manual de Procedimientos Administrativos que sustenta la operativa en el sistema SIGI. Ambos proyectos fueron desarrollados, durante los meses de diciembre de 2012, enero y febrero de 2013. En el caso del manual de Procedimientos, la tarea consistió en describir los procedimientos administrativos que abarcan toda la operativa con el nuevo sistema, se describieron alrededor de 130 procedi-

mientos, separados en los principales módulos operativos del sistema. El manual de procedimientos se encuentra disponible en el blog del proyecto: <https://blogsigi.seciu.edu.uy/>.

En cuanto a la Replanificación de la Capacitación, se tradujo, en un nuevo encare de la misma, más integral, el objetivo de la misma consiste en darle al capacitando elementos para que pueda apreciar de manera global el nuevo sistema, captando la nueva propuesta de trabajo colaborativo y que su trabajo va a ser un aporte al todo, beneficiando por tanto a aquellos que utilizan la información, para una mejor toma de decisiones. Como producto se preparó nuevos manuales adaptados a la realidad UdelaR y a la nueva versión del sistema, presentaciones teóricas para los capacitados, así como la elaboración de material práctico actualmente en producción. Esta documentación se encuentra disponible en el blog del Proyecto y en la plataforma ProEVA, ya que a partir de la capacitación brindada en el mes de marzo de 2013 se innovó en este punto. Por primera vez en el desarrollo del proyecto, se utilizó la plataforma EVA (Entorno Virtual de Aprendizaje) como herramienta de apoyo al curso, disponiéndose a tales efectos, un ambiente de capacitación del sistema, al cual se puede acceder desde las computadoras de la UdelaR.

Durante los últimos meses del año 2012, se realizaron actividades de divulgación y preparación para la implantación en la FCCEE y A. Se acordó el cronograma de trabajo.

En febrero de 2013 se procedió a la revisión del análisis y diseño, realizada en noviembre de 2011 – abril de 2012, de la Facultad de Ciencias Económicas y Administración. Durante el mes de marzo se capacitaron a 39 funcionarios de FCCEE y A, 1 de DGAF, 2 de DGAI y 3 de FVET.

Para la implantación en Ciencias Económicas y Administración se organizaron cinco encuentros para facilitar la Gestión del Cambio que acompaña la implantación del sistema, a efectos de minimizar la resistencia al cambio, hecho habitual en la implantación de sistemas de gran porte.

Las mismas han sido organizadas en conjunto entre el equipo del Pro Rectorado de Gestión Administrativa y el equipo SIGI.

En abril de 2013 se realiza el corte de operaciones y comenzará a operar el sistema.

### 3.3.3. Desafíos

A la fecha hay un desfase respecto a la planificación inicial realizada por el Consorcio. Esta desviación es consecuencia de la complejidad de los procesos de la UdelaR. Se trata de un proyecto de gran porte, sin duda con niveles de riesgo importantes y las desviaciones a la planificación inicial se han producido por un conjunto de motivos, que se señalan a continuación:

- » El software estándar no se ajustó inicialmente a la totalidad de los requerimientos universitarios.
- » Dicho software requirió diversos ajustes en su desarrollo, lo cual complicó, en algunas oportunidades de manera importante, el progreso de la implantación del Sistema. Ello determinó, en parte, la desmotivación de varios funcionarios.
- » Tales desarrollos por parte del Consorcio implicaron pruebas, testeos y validaciones por parte de los usuarios claves definidos por la UdelaR.
- » La imposibilidad de contar con un desarrollo necesario de la CGN, que posibilitara una simplificación significativa en la registración de procesos con interfaz, requirió una replanificación de los mecanismos de comunicación y filtros de la información que va y viene del SIIF.

Este breve informe, que detalla algunos hitos importantes, no traduce exactamente todo el esfuerzo, el compromiso y la dedicación de las personas que están trabajando en este proyecto, en sus diversos espacios. Si bien los servicios piloto de la fase I están actualmente en producción, se continúan realizando ajustes y exigiendo mejores soluciones a las encontradas para algunos casos de uso, así como para otros requerimientos universitarios, aún no contemplados en el estado actual del desarrollo del producto.

Se aspira a culminar este año con dos servicios más en producción, los de la fase II, Ciencias Económicas y Arquitectura.

Se agregó a la oferta de cursos de la Unidad de Capacitación para este año el curso SIGI, pensando en capacitar a los nuevos funcionarios de los servicios que se encuentren en producción y que no pudieron recibir la capacitación de implantación brindada oportunamente en su servicio.

A la luz de la experiencia, resulta claro que la implementación de un sistema de esta escala presenta desafíos de gran magnitud. Las perspectivas son, a partir de la re-planificación realizada, que el Proyecto pueda culminarse en el conjunto de la institución a mediados del próximo quinquenio.

### 3.4. ALEPH

#### 3.4.1. Acciones desarrolladas

En 2008 se adquirió el Sistema Aleph, que es un software completo y versátil de Gestión Integral de Bibliotecas. En el marco de la conformación de un sistema de bibliotecas universitarias, se culminó con la adaptación y conversión de todas las bases de datos de los servicios al for-

mato bibliográfico Marc21, requisito imprescindible para la instalación del Sistema Aleph.

En 2009 se realizó la fase de preparación y capacitación, culminando su primera etapa de instalación. El software de gestión se instaló en todas las Bibliotecas que forman parte del Sistema de Bibliotecas de la Universidad de la República (BIUR). En este marco, durante los años 2009 y 2010, la empresa proveedora del software realizó varias instancias de capacitación en los distintos módulos que lo componen:

- » Módulos Adquisiciones, Seriadadas
- » Módulos Catalogación y Circulación (2 instancias)
- » Módulos Administradores
- » Módulo ARC (Aleph Reporting Center. Minería de datos)

Todas las instancias de cursos dictados sumaron un total de 200 asistentes.

En 2011 y 2012 se realizaron nuevas actividades de capacitación para los funcionarios de las bibliotecas.

En julio de 2012 se culminó la carga de las bases de datos bibliográficas de todas las Bibliotecas de la Universidad de la República en Montevideo.

Actualmente se puede acceder al catálogo integrado y las prestaciones que ofrece el software en el sitio web de BIUR (Bibliotecas de la Universidad de la República) en <http://www.biur.edu.uy/F>. El sitio web vincula a todas las bibliotecas y centros de documentación pertenecientes a la UdelaR contemplando las necesidades de información de los estudiantes, egresados, docentes, investigadores y público en general.

Es de interés señalar que en atención a las prestaciones y potencia del Sistema, la Biblioteca Nacional solicitó a la UdelaR la realización de un convenio por el cual aquella institución adquirió el Aleph como una extensión del sistema que tiene la Universidad. El convenio incluye la participación de la UdelaR en el asesoramiento a la Biblioteca Nacional en la implantación del Sistema. Hasta el presente se realizó la carga de las bases de la Biblioteca Nacional a Aleph, se diseñó el Online Public Access Catalog (OPAC), interface pública y está operativo. El personal de la Biblioteca Nacional ya realizó la capacitación. Cabe destacar que el convenio fue renovado en el año 2012 y se sigue trabajando en conjunto, asesorando y prestando apoyo técnico cuando así lo requiere la Biblioteca Nacional.

A continuación se muestran algunas estadísticas descriptivas que ilustran sobre la cantidad de registros y usuarios a marzo de 2013.

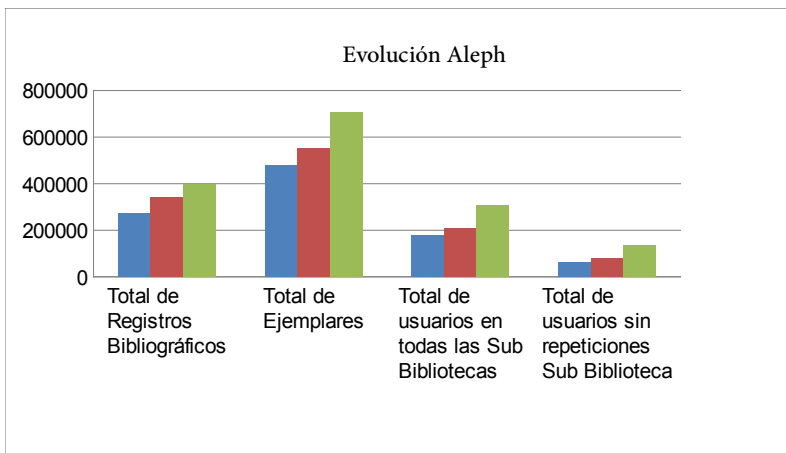
Total de registros bibliográficos:	399.400
Total de ejemplares:	707.209
Número de usuarios:	306.191

Se está realizando un proceso de control de calidad y detección de registros duplicados lo que hace que las cifras puedan variar, este proceso se hace cotidianamente lo que redundará en una mejora de la calidad de la información que se ofrece a los usuarios de las Bibliotecas.

Al analizar la evolución de los datos señalados que se presenta en el siguiente cuadro, se observa cómo en el lapso de tres años el nivel de actividad se ha incrementado de manera sustantiva.

	2010	2011	2012
<b>Base de datos</b>			
Total de Registros Bibliográficos	272992	341750	397548
Registros ingresados en el año	185030	130328	83784
Total de Ejemplares	478800	550620	707209
Ejemplares ingresados en el año	146003	166630	90469
<b>Usuarios</b>			
Total de usuarios en todas las Sub Bibliotecas	178258	209351	306191
Total de usuarios sin repeticiones Sub Biblioteca	61713	79178	133893
Total de usuarios ingresados en el año	98148	71674	104949





### 3.4.2. Capacitación

Por otra parte, en el marco de la implementación del software Aleph en la Universidad de la República, durante el año 2012, se realizaron cuatro instancias de capacitación en el módulo ARC (Aleph Reporting Center) dictadas por el Equipo Técnico Operativo encargado de la instalación y gestión del software Aleph en la Universidad. En dichas instancias participaron un total de 60 funcionarios.

### 3.4.3. Apoyo técnico y tareas centralizadas

Al ser un software que trabaja de manera centralizada se atiende un promedio mensual de 50 solicitudes en cuanto a apoyo técnico y pedido de extracción de datos, listados, y reportes para control y verificaciones de las diferentes bibliotecas de la Universidad y de la Biblioteca Nacional.

Actualmente se está trabajando con las Bibliotecas del Interior Centro Universitario de Paysandú (CUP) y Centro Universitario de Rivera (CUR) en instancias de capacitación para su pronta salida en producción con el software Aleph. Se estima que esto podrá realizarse en mayo de 2013.

## 3.5. Sistema de Resoluciones

El Sistema de Resoluciones de la Universidad consta de varias partes que operan en la institución desde hacer ya varios años. En particular, el sistema de seguimiento de expedientes "Expe+" constituye un paso cualitativo importante a la hora de conocer el estado de cada trámite y permitir su seguimiento y búsqueda. Por otra parte, el Sistema de Seguimiento de Expedientes y el Sistema de Gestión de Resoluciones de los Órganos de Gobierno Universitario operativos en todos los servicios de

la UdelaR han permitido un avance importante en la transparencia en la gestión. Estos sistemas, que permiten gestionar las resoluciones de todos los órganos de gobierno universitario desde un único repositorio central de carácter público, posibilitan que la UdelaR brinde a la comunidad la información de sus decisiones políticas y administrativas en tiempo real.

Con el transcurso de los años el Sistema de Resoluciones se convirtió en la base para emprender el Proyecto de Consejos Digitales que permite a la Universidad digitalizar el material que se maneja durante las sesiones de los Consejos para la toma de decisiones, sustituyendo el papel por soportes tecnológicos más modernos, económicos, prácticos y amigables con el ambiente (ver 5.11.7).

El desafío en el presente consiste en contar con un sistema de expediente electrónico que permita sustituir por completo el papel de los trámites de la Universidad, dado que la gestión tradicional de los expedientes supone trabas muy importantes para desarrollar la gestión ágil que la institución y el país necesitan. La necesidad de contar con este tipo de mecanismos es mucho más urgente en la actualidad dada la significativa expansión de las actividades de la institución (de la que se da cuenta en la sección 2.2), en particular de cara a la expansión de la oferta en el interior del país.

El Sistema de Expediente Electrónico sin papel y con ruta predefinida fija, fue diseñado en el año 2002 con el aporte de contrapartes universitarias y los funcionarios protagonistas de algunos procesos claves de los servicios piloto. Se diseñaron y programaron trámites electrónicos de algunos procesos y familias de trámites, que fueron implantados en algunos servicios universitarios. La diversidad y heterogeneidad en los procedimientos y usos de cada Facultad atentó contra la definición conceptual adoptada por la UdelaR de rutas fijas. Dichas rutas fueron definidas como producto de reingeniería e incluían procesos que agregaran valor a cada trámite, eliminando con racionalidad pasos innecesarios.

En el año 2009 con el fin de mejorar la solución de expediente electrónico con la que contaba en ese momento, la Universidad de la República participó en la definición y estudio de alternativas para la adopción de un software de Expediente Electrónico (EE) a nivel estatal con la Agencia del Gobierno Electrónico y Sociedad de la Información y el Conocimiento (AGESIC). De este proceso resultó un software que ha tendido algunas dificultades para su implantación en los organismos públicos, no permitiendo cumplir las metas previstas inicialmente por AGESIC.

De modo de retomar y profundizar el trabajo realizado, en 2013 se iniciará un Proyecto que le permita a la UdelaR contar con un Expediente Electrónico. En este sentido, se están realizando gestiones en conjunto con ANTEL para el desarrollo de un proyecto de Expediente Electrónico para ambas instituciones, priorizando las opciones con metodología y ámbito de Software Libre. Se espera firmar un convenio específico en el

primer semestre de 2013 y lograr resultados concretos a fines de ese año. En particular, uno de los primeros productos que se proyecta tener es una solución de firma electrónica, que permitirá la simplificación de un importante número de trámites en la Udelar. Se estima que una vez desarrollada la aplicación, se pondrá en marcha un grupo de trabajo que se encargue de incorporar esta herramienta a distintos procesos.

### 3.6. Sistema de Gestión Administrativa de la Enseñanza (SGAE)

#### 3.6.1. Proyecto y antecedentes

La Udelar dispone en la actualidad de un Sistema de Gestión de Bedelías (SGB), creado en el año 1995 e implantado a partir del año 1999, que modelaba la vida universitaria de la época. El sistema de bedelías vigente mejoró la gestión y el acceso a la información en la mayoría de los servicios. Dicho sistema ha ido actualizándose y adaptándose a los cambios en los planes de estudio y procedimientos, pero no ha permitido reflejar totalmente los cambios operados en las ofertas de formación y las nuevas trayectorias estudiantiles, elementos claves de las transformaciones en curso en la Udelar. El SGB manejaba la realidad existente en cuanto a potencia de cómputo y redes de comunicaciones, lo que llevó a utilizar el esquema de situar una base de datos en cada bedelía. Por lo tanto, al día de hoy se tienen 23 bases de datos, ubicadas físicamente en cada una de las bedelías, con información relativa a los estudiantes administrados por dicha bedelía y con funcionalidades acotadas. A nivel de datos, existen inconsistencias, redundancia e imposibilidad de compartir información que es común a varios centros de estudio.

Con el objetivo de superar estas limitaciones, a mediados del 2008 se planteó la necesidad de elaborar un nuevo sistema informático de gestión administrativa de la enseñanza, con visión de pertenencia de sus estudiantes a la Universidad como institución integral y que acompañara las políticas relativas a su descentralización y a la aplicación de los nuevos planes de estudio. Así, la institución está encaminada a generar un Sistema de Gestión Administrativa de la Enseñanza (SGAE), que esté centralmente controlado y con información adecuada a la diversidad de carreras, a la movilidad horizontal, ajustando los diversos sistemas de calificación, aplicando las tecnologías de la información para lograr un sistema simple, ágil y racional para todos los servicios universitarios. El nuevo sistema apunta a mejorar el vínculo estudiante-universidad y a obtener información relevante, pertinente y oportuna para la toma de decisiones. Será una herramienta que permitirá disponer de los datos requeridos para la adecuada planificación y ejecución de las actividades universitarias programadas. Habilitará el monitoreo de eventuales desvinculaciones de estudiantes, posibilitando así la implementación de acciones tendientes a revertir esa situación. El concepto de estudiante de la Universidad de la República, contrapuesto al de estudiante de tal o cual carrera, es una de las ideas fuerza que sustenta el nuevo sistema,

constituyéndose en un ejemplo de la mejora de la gestión como parte integral de la Reforma Universitaria. La nueva versión también admitirá que el estudiante ingrese a la Universidad presentando por única vez la documentación requerida. Por otra parte, la proliferación y diversificación de carreras cortas, la movilidad horizontal, el acceso a títulos intermedios, la implantación de diversos sistemas de créditos y la implementación de espacios interdisciplinarios requieren ineludiblemente un sistema de bedelías inteligente que se adecue a todos los servicios universitarios. Lo anterior implica la posibilidad de administrar diversas innovaciones, como los Programas Regionales de Enseñanza Terciaria (PRET), la creación de carreras tecnológicas terciarias copatrocinadas por la Administración Nacional de Educación Pública (ANEP) y la Universidad, y el Programa de Enseñanza Terciaria Agraria en conjunto con la Universidad del Trabajo del Uruguay (CEPT-UTU) y la colaboración del Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria (INIA).

A continuación se exponen con mayor detalle las limitaciones del actual SGB y los pasos llevados adelante para su sustitución.

### 3.6.2. Restricciones de hardware y de software

El SGB es un esquema difícil de extender, de administrar y muy oneroso en su mantenimiento. La gran cantidad de servidores y dispositivos de comunicación involucrados, así como la antigüedad y obsolescencia del hardware y software utilizados, lleva a que la Universidad deba invertir recurrentemente en mantener funcionando esta infraestructura.

Hoy nos encontramos con una Universidad que apuesta fuertemente a:

- » La descentralización en distintos centros regionales.
- » La existencia de trayectorias horizontales de estudiantes entre distintos servicios.
- » Carreras cuyas asignaturas electivas pueden tomarse de aquellas dictadas en cualquier otra Facultad/Escuela.
- » Carreras de dictado compartido entre varios centros como ser Ingeniería de Alimentos (Ingeniería, Química, Veterinaria y Agronomía), Ingeniería Química (Ingeniería y Química) y, más recientemente, la Licenciatura en Biología Humana (Facultades de Ciencias, Medicina, Odontología, Humanidades y Ciencias de la Educación, Instituto de Higiene y el Espacio Interdisciplinario). Flexibilidad curricular: diversificación de itinerarios curriculares por medio de actividades opcionales y electivas que otorgan autonomía a los estudiantes en la consecución de sus intereses y necesidades de formación.
- » Articulación curricular: tránsitos curriculares que posibilitan una fluida movilidad estudiantil, tanto horizontal como vertical, entre carreras universitarias y otras carreras terciarias, y facilitan la prosecución de estudios de personas que estudian y trabajan.

La mayoría de estos temas forman parte de la realidad actual, y si bien se han realizado adaptaciones al SGB que le permitieron manejar algunos de estos nuevos requerimientos en condiciones acotadas y controladas, su utilización en ámbitos masivos es altamente inadecuada. Esto se debe a la necesidad de mantener información duplicada en varios sitios, a fuertes restricciones en el manejo de los datos que fue necesario imponer y a los altos costos de administración implicados.

Actualmente con las limitaciones de hardware que sufre el SGB, esta solución no es viable ya que incorpora la necesidad de mayor espacio físico en los servidores.

Por lo tanto, cabe agregar que varios de estos requerimientos no están actualmente contemplados en el SGB.

Por otra parte, el SGB es fuente de información de múltiples proyectos (por ej., Indicadores Presupuestales, proyectos de la Comisión Sectorial de Enseñanza, de las Unidades de Apoyo a la Enseñanza y Comisiones de Carrera relativos a desvinculación, desempeño estudiantil, seguimiento de generaciones, impactos de cambios de plan, etc.). Realizar estudios utilizando una visión global de la Universidad es una tarea extremadamente compleja y costosa, dada la disgregación de la información y la cantidad de horas de trabajo de SeCIU requeridas para obtener la información.

Como ya se ha mencionado, a nivel tecnológico, la vida útil del SGB está llegando a su término, y desde el punto de vista funcional, no cumple con los planes de reforma de la UdelaR; por lo tanto era imprescindible realizar el desarrollo de un nuevo sistema ante el riesgo de no disponer de un sistema eficiente y adecuado de gestión de bedelías, con el retroceso y la gravedad que ello implica.

### 3.6.3. Acciones desarrolladas

#### 3.6.3.1. Equipo de análisis

Con el patrocinio de los Pro Rectores de Gestión Administrativa y de Enseñanza, se comenzó a trabajar en el nuevo Proyecto, conformando inicialmente un equipo de trabajo para el análisis de requerimientos. Este grupo se definió con el fin de analizar la visión de enseñanza de la UdelaR a un nivel macro, tratando de buscar los puntos en los cuales es necesario definir normativas y/o reglamentos únicos que permitan gestionar la enseñanza de forma unificada.

Dichos requerimientos se analizaron desde el punto de vista de las autoridades universitarias y desde el punto de vista de los usuarios.

Así en las etapas tempranas del Proyecto, dicho equipo se dividió en dos, uno integrado por representantes de la Comisión Sectorial de Ense-

ñanza (CSE), en su momento Comisión Sectorial de Gestión Administrativa (CSGA), orden estudiantil, Dirección General de Planeamiento (DG-Plan) y Servicio Central de Informática (SeCIU), donde se analizaron requerimientos de índole conceptual educativo, en espera de la Ordenanza de Grado, que en ese momento estaba en elaboración.

El otro equipo, se conformó con usuarias expertas de bedelía de la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración, Ciencias e Ingeniería, que junto con SECIU, recorrieron todas las facultades, reuniéndose con quien la Facultad designara, a los efectos de relevar requerimientos funcionales de áreas de carreras de grado, posgrados y docentes.

### 3.6.3.2. Asesoramiento externo

Dada la complejidad, porte e importancia del sistema requerido, se realizó un convenio con el Instituto de Computación de Facultad de Ingeniería (InCo) para el asesoramiento en el proceso de desarrollo. Para ello, se trabajó en forma conjunta SeCIU-InCo, donde se delineó un proceso iterativo incremental de desarrollo, definiendo diferentes líneas de trabajo, equipos de trabajo e integración de los mismos y dimensionando en conjunto el equipo necesario. En cada iteración y en función de los resultados, se fueron ajustando estos temas.

Las líneas de trabajo definidas son Coordinación y Arquitectura de Sistemas, Análisis y Diseño, Especialistas técnicos, Implementación de la Interfaz, Implementación de la Lógica y SQA/SCM.

El equipo de trabajo que se fue formando para el desarrollo del sistema, estuvo liderado desde el inicio por cargos estables de SeCIU en la Coordinación y Arquitectura del Sistema, y completado con becarios en el resto de las líneas de trabajo.

Las remuneraciones de la UdelaR no han sido competitivos en el mercado informático en estos últimos años, dado el creciente aumento de la oferta laboral, por lo que resultó difícil mantener e incorporar recursos experientes. Por lo tanto se ha trabajado con becarios informáticos, contratados a través de la Oficina de Trabajo del CEI (Centro de Estudiantes de Ingeniería), de Facultad de Ingeniería, a quienes se los ha formado en las herramientas informáticas y en la realidad a modelar.

### 3.6.3.3. Análisis y descripción de datos

En forma paralela al desarrollo del nuevo sistema, se comenzó a trabajar en el análisis y depuración de datos existentes en todas las bedelías, vislumbrando un proceso de migración extremadamente complejo, debido a la centralización de la información en un único repositorio de datos. Para ello se contó y se cuenta con la valiosa participación de una usuaria experta de Bedelía (de la Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación) que ha cumplido el rol de manejar algunas tareas que apuntan a este tema.

#### 3.6.3.4. Recursos humanos

La crisis de recursos humanos en el equipo de trabajo de desarrollo ha sido permanente, ante renunciaciones y reposiciones de los becarios. Este hecho, que requiere además de la capacitación ya mencionada, un proceso de selección con sus tiempos asociados, ha llevado a un atraso considerable en los tiempos del Proyecto.

Por lo tanto en Febrero del 2011, SeCIU plantea una alternativa de integración mixta de recursos, manteniendo un grupo estable de funcionarios del escalafón R y contratando horas de desarrollo a empresas, mitigando así la baja de recursos, ya que la reposición debería ser inmediata con un recurso de igual nivel técnico. Esta propuesta fue acompañada con un plan de trabajo a 2015 para tener el sistema operativo. Esta propuesta no fue aceptada, pero se asignaron recursos económicos para estabilizar parte del equipo de trabajo, pasando algunos de los becarios a ocupar cargos de funcionarios, dado que había un concurso en trámite.

Con esta asignación se consolidó parte del equipo de trabajo invirtiendo la relación becario-funcionario, aumentando el número de estos últimos.

En cuanto a la distribución de tareas, se introdujo en consulta con el InCo, un cambio de estrategia de desarrollo que apunta a mitigar la crisis ante próximas renunciaciones.

Se crearon subgrupos con rotación de actividades, donde cada integrante deberá pasar por todas las líneas de trabajo, logrando así que todos se desempeñen en Análisis, Diseño e Implementación, y sea más inmediata la reasignación, en caso de ser necesaria.

#### 3.6.3.5. Definiciones y procesos

Ante la necesidad de manejar definiciones y procedimientos comunes en distintos aspectos de la gestión de la enseñanza, se conformaron dos grupos de trabajo, uno dedicado a las definiciones (Grupo Sien, ver 5.7.4) integrado por DGPLAN, CSE, Rectorado y SeCIU, y otro a los procedimientos integrado por Directoras y/o Jefas de Ingeniería, Ciencias, CCEE, Psicología, Humanidades y Bellas Artes.

#### 3.6.3.6. Validaciones

Validación tecnológica: El SGAE está desarrollado con herramientas de software libre. En algunos casos se han tomado decisiones tecnológicas, las cuales han sido analizadas y validadas positivamente a través de capacitación del tipo "Mentoring en tecnologías JEE" por la empresa IdeaSoft, de gran experiencia en desarrollo en JEE.

Validación con usuarios de bedelías: A lo largo del Proyecto, se han realizado diferentes tipos de validaciones con los usuarios, a los efectos de

mostrarles el avance del proyecto y analizar si cumple con los requerimientos planteados. Se realizan reuniones convocando a algunas de las bedelías, intentando alternar la presencia en cada una de las reuniones.

Se realizó otra modalidad de validación, presentando a los usuarios algunas funcionalidades, y solicitándoles una simulación de uso del sistema, con documentación real.

Estas validaciones han sido evaluadas como altamente positivas, logrando un grado de aceptación por parte de los usuarios favorable.

Validación del Proyecto con asesores externos: En agosto del 2011, se realizó una Evaluación Externa sobre las posibilidades y alternativas del Proyecto "Sistema de Gestión Administrativa de la Enseñanza (SGAE)". Como cometido específico, se le solicitó realizar un análisis y evaluación del proyecto, con el objetivo de completar exitosamente el sistema de gestión y administración de la enseñanza, buscando reducir plazos y optimizar costos.

Entre las recomendaciones se destaca:

"En vista de acortar radicalmente tiempos y esfuerzos, la alternativa a explorar es analizar alternativas de aprovisionamiento del sistema, en particular aquellas que ya estén en marcha en otras instituciones...."

"... Esta exploración no debería dejar de lado el desarrollo actual, hasta que haya una decisión tomada de descartarla ..."

"Lo que seguro puede y es necesario hacer es mejorar en primer lugar el Gobierno del proyecto, y de la transformación organizacional que lo engloba. Esto no necesariamente permitirá acortar tiempos o costos, aunque es posible que sí pueda hacerlo. Lo que sí asegura es que el marco de análisis y toma de decisiones será adecuado, que habrá un agente para gobernar la totalidad del proyecto, que serán balanceadas las respuestas a las necesidades manifestadas por los usuarios con los costos y esfuerzos desde una posición de gobierno, no limitada a la prestación de servicios, que los riesgos serán analizados y tratados a nivel más global, y que la evolución del proyecto será más controlable. Dada la complejidad de las etapas por venir, y la incertidumbre de las estimaciones asociadas al perfil de equipo de trabajo, esto resultará necesario y valioso para el futuro de este proyecto."

En función de estas recomendaciones se estableció contacto con la Universidad de Coimbra, en Portugal, llegando a la conclusión que la realidad mostrada es muy distante de la realidad de la UdelaR, descartando dicho sistema.

En agosto de 2012, el CDGAP conformó un Grupo de Trabajo, integrado por los Pro Rectores de Enseñanza y de Gestión Administrativa, el Decano de la Facultad de Ingeniería, Dr. Héctor Cancela y representantes de



la Dirección General de Planeamiento y del Servicio Central de Informática Universitaria, quienes analizaron la propuesta del SIU-Guaraní, utilizado por varias universidades argentinas.

Este grupo de trabajo presentó al CDGAP un documento y la propuesta de continuar con la ejecución del Proyecto SGAE, la cual fue aprobada. Asimismo, sobre la siguiente recomendación de los asesores sobre el Gobierno del Proyecto, se resolvió encomendar el seguimiento del Proyecto al mencionado Grupo de Trabajo, solicitándole la elaboración y presentación de informes periódicos sobre la marcha del mismo.

#### 3.6.4. Propuesta de migración e implantación: perspectivas de avance del Sistema.

En agosto de 2012, el SeCIU presentó al CDGAP una propuesta de migración e implantación diferente a la que se viene aplicando en el resto de los sistemas horizontales, con el objetivo de acortar los plazos de implantación del SGAE en toda la Universidad, luego de analizar diferentes estrategias.

La propuesta presentada es “completa en servicios universitarios” es decir que en la implementación del sistema se incorporan a todos los servicios universitarios y por otro lado es “incremental en funcionalidades del Sistema”.

Con esta idea todas las bedelías a la vez estarán trabajando con el SGAE e irán conociendo y trabajando con el sistema en forma gradual, paso a paso ya que no estarán disponibles desde el inicio todas las funcionalidades o módulos.

Como consecuencia la migración de datos también será incremental y estará acompañando la planificación de la liberación de los distintos módulos del sistema.

Se requiere un equipo de trabajo técnico y funcional, conformado especialmente para el proceso de migración. Se está a la espera del financiamiento para dicho equipo, estimándose que 6 meses después de conformado, se comenzaría con dicho proceso.

En marzo del 2013 el CDGAP, de acuerdo a lo propuesto por el Grupo de Trabajo asignado para recomendarle al respecto, resuelve:

i. Continuar con la ejecución del Proyecto “Sistema de Gestión Administrativa de la Enseñanza (SGAE), de acuerdo a lo planificado y con la propuesta de implantación presentada en Sala por el Servicio Central de Informática en la sesión de 6 de agosto de 2012.

ii. Encomendar el seguimiento del Proyecto al mencionado Grupo de

Trabajo, solicitándole la elaboración y presentación de informes periódicos sobre la marcha del mismo.

iii. Encomendar asimismo a los Pro Rectores de Enseñanza y de Gestión Administrativa la búsqueda del financiamiento requerido.

iv. Dar cuenta al Consejo Directivo Central.

Como tiempos estimados del proceso de implantación y migración, se presenta una planificación estimada, que tiene como punto de partida la conformación del equipo central requerido para la migración e implantación del SGAE.

Una vez que se disponga del equipo de trabajo, llevará 6 meses la implementación de los procesos de migración, automatización de la actualización de ambos sistemas y capacitación a los Funcionales, y luego cada etapa tendrá una duración estimada variable, según el siguiente detalle:

	Implementación de procesos de migración, automatización de actualización de ambos sistemas y capacitación a Funcionales.	6 meses
#	Módulo	Duración
1	Definición completa de Planes de Estudio y Previaturas	4
2	Inscripciones a carreras, CIOS, Cambios de Plan, Estudiantes y Egresados	3
3	Actividades de los estudiantes	3
4	Inscripciones a Cursos y Exámenes, Calendarios y Tribunales	3
5	Actas, Pasaje de resultados,	4
6	Módulo Docente	2
7	Módulo de Seguimiento y Emisión de Títulos	3
8	Becas, Boletos y Radius	3
9	Módulo Autogestión y Transferencias	4

Como puede apreciarse, esta planificación tiene 6 meses de preparación del equipo central de migración e implantación y 29 meses de paralelo y trabajo en los servicios universitarios. Como se mencionó, a lo largo de estos 29 meses ya los servicios podrán trabajar con el nuevo sistema en la medida que se vayan incorporando los módulos hasta que el sistema esté completamente operativo. Así, podría estimarse que en 3 años toda la UdelaR estaría utilizando el SGAE como herramienta de gestión para los estudiantes, habiendo sustituido completamente el SGB.

## 4. CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN

### 4.1. Introducción

Uno de los pilares centrales de la estrategia de mejora de la gestión de la Universidad de la República pasa por la capacitación y formación<sup>6</sup> de sus funcionarios técnicos, administrativos y de servicios (T/A/S). La idea fuerza que orienta el proceso que, con las dificultades propias de una iniciativa ambiciosa, va tomando forma en la UdelaR, es vincular el desempeño laboral y el estudio de manera que cada uno favorezca al otro. Aún reconociendo que la transformación de la gestión no pasa exclusivamente por la capacitación de sus funcionarios, se trabaja con la premisa de que en caso de tener éxito, se estará colaborando decididamente a la mejora de la gestión en toda la institución desde la formación y el involucramiento de los funcionarios. Asimismo, dicho proceso de formación y capacitación contribuirá al logro de una mayor satisfacción de los funcionarios en el desempeño de su actividad y un mejor bienestar personal.

Con tal fin, la UdelaR cuenta con distintos espacios que trabajan en ese sentido tales como la Unidad de Capacitación (UCap), la Tecnicatura en Gestión Universitaria (TGU) y la futura Maestría en Gestión Universitaria y Académica, aún en etapa de análisis en la Asamblea del Claustro de la Facultad de Ciencias Económicas y Administración. El desigual nivel de consolidación y desarrollo de los mismos se explica porque en algunos casos se trata de iniciativas muy recientes, por lo que su correcta articulación será un desafío de importancia capital. En este sentido, con el esfuerzo combinado de estos distintos espacios de capacitación y formación, se espera ofrecer a los funcionarios T/A/S de la UdelaR opciones de formación vinculadas con su trabajo a lo largo de su carrera, que vayan desde la capacitación para desarrollar sus tareas específicas hasta 6 - Por capacitación en la UDELAR se entiende el conjunto de actividades permanentes, organizadas y sistemáticas, destinadas al desarrollo, perfeccionamiento, y actualización de los conocimientos y capacidades necesarias para el desempeño de los funcionarios que contribuya al logro de los objetivos institucionales, a la mejora de la gestión universitaria y de la función pública. La formación por su parte se entiende en sentido integral e incluye entre sus dimensiones la preparación para incorporarse o reincorporarse a ciclos de enseñanza formal, el respaldo para avanzar en ellos y culminarlos, y el estímulo a seguir estudiando durante toda la vida activa.

formación terciaria a nivel de tecnicatura, grado y postgrado. Actualmente se está trabajando en forma coordinada con la Unidad de Capacitación del Hospital de Clínicas, de manera tal que salvo en los temas que son muy específicos de los trabajadores del Hospital, en el resto de las acciones de capacitación y formación, los funcionarios del Clínicas participan en conjunto con el resto de los funcionarios de la UdelAR. Asisten a la Comisión Coordinadora de Capacitación representantes del Hospital y delegados de la UTHC.

De forma de facilitar el tránsito entre la oferta de capacitación y formación de la UCap y las ofertas a nivel terciario como la TGU, se está trabajando en conjunto con la Comisión Sectorial de Enseñanza en la elaboración de un crédito de capacitación y formación (CCF) que refleje las particularidades de la formación brindada. Esta innovación presenta desafíos importantes y potencialidades de gran envergadura. Adicionalmente, para que los funcionarios universitarios puedan acceder efectivamente a la formación terciaria, una tarea fundamental es respaldar cuando sea necesario la culminación de los estudios de nivel medio, para lo que la ANEP y la UDELAR a través de la Unidad de Capacitación trabajan conjuntamente.

## 4.2. Unidad de Capacitación (UCap)

### 4.2.1. Antecedentes

La UCap es el organismo central de la UdelAR responsable del sistema de capacitación de los funcionarios T/A/S. Fue creada en 1987 de acuerdo a recomendaciones de la Organización Internacional del Trabajo como parte de las políticas de administración de personal. Su misión es la formación y perfeccionamiento continuo de los trabajadores de la UdelAR. Desde el año 2006 el CDC redefinió el lugar institucional de la UCap, su integración y funciones, consolidando su estructura a partir de las áreas Docente y Administrativa.

Esta estructura básica fue complementada con la creación de la Comisión Coordinadora de Capacitación<sup>7</sup>, integrada por delegados de los gremios de funcionarios T/A/S (AFFUR y UTHC), el Coordinador Docente y un delegado de la Dirección General de Personal. El Pro Rector de Gestión Administrativa participa asimismo de todas las reuniones de la Comisión. De esta forma se reconoce la importancia de la capacitación para los trabajadores, la necesidad que se organice con una activa participación de los involucrados y su definición como actividad claramente relacionada con la gestión administrativa y las políticas de personal.

La capacitación tiene un valor intrínseco en la mejora de la gestión y son los propios funcionarios los protagonistas. En este sentido en el documento aprobado por el CDC el 31/03/2007 se afirma como meta funda-

---

7 - CDC Res. N° 19 del 31/10/2006

mental la necesidad de “avanzar hacia la generalización de la enseñanza avanzada, de calidad y conectada con el trabajo a lo largo de toda la vida activa”. En esa orientación se procura contribuir al desarrollo de las capacidades individuales y colectivas de los funcionarios, conjuntamente con su identificación con los fines de la UdelaR y la valoración y el compromiso con la función pública que desempeñan. Los cursos se orientan a promover las competencias individuales, colectivas y técnicas requeridas en la dinámica laboral identificadas en el Plan de Formación y Capacitación de los funcionarios de la UdelaR, generando oportunidades de formación que establezcan condiciones favorecedoras del cambio institucional.

En este contexto, los objetivos estratégicos en los que se enmarca el accionar de la UCap son:

» Formación y capacitación a lo largo de la vida.

Contribuir mediante una oferta educativa sistemática e integrada a la formación a lo largo de la vida de los funcionarios de la UR para: (i) concretar la acreditación de estudios secundarios (ii) propulsar la continuidad educativa brindando posibilidades para la inserción de los funcionarios en el Sistema de Enseñanza Terciaria Pública (iii); promover el acceso a las instancias de capacitación con alcance y presencia en todo el territorio del país.

» Sistema Integrado de Capacitación.

Desarrollar un sistema integrado de Capacitación que posibilite la formación de los funcionarios en base a trayectorias educativas articuladas a su carrera profesional y funcional, de manera de valorar adecuadamente sus talentos y capacidades en el desempeño de su tarea.

» Transformación de la UdelaR.

Propiciar la formación de los funcionarios a través de la investigación en gestión universitaria, el diseño y ejecución de acciones de capacitación que redunden en una gestión más ágil y eficiente, promoviendo a su vez instancias de formación vinculadas al conocimiento de la historia y la cultura institucional del cogobierno universitario.

#### 4.2.2. Oferta de Capacitación

Los cursos ofrecidos por capacitación han ido variando en contenidos y en la forma en que son agrupados a lo largo del tiempo por lo que no resulta sencillo realizar una presentación sintética. Por este motivo, se opta por describir la oferta más reciente. En 2012, se ofrecieron cursos de las áreas de: (i) Competencias Básicas y Técnicas que incluye a modo de ejemplo todos los cursos de informática (alfabetización en informática y manejo de Open Office y Expe+), comunicación, seguridad y vigilancia y salud ocupacional; (ii) Competencias Comunicacionales que incluye capacitación en elaboración de informes y documentos,

comunicación oral y escrita, búsqueda y relevamiento de bibliografía entre otros; (iii) Cursos Específicos, en cuyo marco se brindaron cursos sobre el Sistema de Gestión de Bedelías, Sistema Suplementario de Cuota Mutua, SIAP, Historia Laboral, Actualización del TOCAF y Consejos Digitales; (iv) capacitación ofrecida a otras instituciones y organizaciones, que se describe más adelante.

El número de asistentes de los cursos brindados por la UCap también ha ido cambiando a lo largo del tiempo. Entre 2007 y 2012, el promedio de asistentes de la UdelAR fue del entorno de 1700 por año y 1900 si se consideran además a las personas capacitadas por la UCap en el marco de distintos convenios. Estos números, si bien son significativos considerando que la institución tiene 5800 funcionarios, son aún insuficientes si el objetivo es ofrecer formación continua a lo largo de toda la carrera. En este sentido, la multiplicación de la oferta y su diversificación resultan objetivos clave.

En ese marco, en 2013 y tras un profundo proceso de revisión, se relanzará el Programa de Gestión Universitaria (PGU) que tiene por objetivo formar a los funcionarios con responsabilidades de conducción en la gestión universitaria (niveles de conducción 1, 2 y 3), a través de una capacitación que los prepare para el adecuado desempeño de sus funciones y que habilite el desarrollo de competencias para la mejora de la gestión. El objetivo es que este programa de dos cuatrimestres de duración esté profundamente articulado con la Tecnicatura en Gestión Universitaria (TGU, ver 4.3). El mismo concluirá con la elaboración de un proyecto de mejora de la gestión aplicable en el área de trabajo de cada funcionario que participe y ajustado a cada nivel de conducción.

En el mismo sentido, la UCap, en coordinación con el Grupo de Mejora Continua de la Gestión (ver 5.11), ha propuesto y comenzará a implementar en 2013 un programa que co-financie la participación de funcionarios T/A/S en cursos de capacitación que la UCap no brinda. La idea central de esta iniciativa es la de generar una herramienta que permita propiciar la capacitación de los funcionarios en temáticas que, por su especificidad, no sea conveniente abordar desde la UCap, pero que sin embargo son consideradas relevantes por los distintos servicios universitarios. De esta forma, la UCap busca posicionarse no sólo como un prestador de servicio de capacitación sino además como un facilitador, compartiendo con los Servicios o Direcciones Generales el financiamiento de capacitaciones específicas de sus funcionarios T/A/S.

Se han realizado asimismo acciones para llevar la Capacitación al interior del país de manera desconcentrada; comenzando en Salto y Paysandú (Centro Regional Noroeste) y generando unidades locales.

Desde diciembre de 2009 la Unidad de Capacitación cuenta con un sitio web, en el que entre otras informaciones se encuentran los planes de

formación con que cuenta la Universidad para sus funcionarios. El sitio es [www.capacitacion.edu.uy](http://www.capacitacion.edu.uy).

Como se mencionó, la Unidad de Capacitación asimismo brinda formación y asesoramiento a distintas reparticiones del Estado así como al PIT-CNT. A continuación se presenta un cuadro donde se sistematizan las acciones recientes.

<b>Contraparte</b>	<b>Resolución</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Estado</b>
ANEP-CODI-CEN. Dir. Sectorial de RRHH 2012-2013	CDA. Res. N° 50 del 16-10-12	Diseñar un Plan de Capacitación para distintas áreas de la ANEP, a partir de las necesidades previamente relevadas por la Dirección Sectorial de Recursos Humanos. Co-diseñar e implementar el Sistema de Evaluación de Capacitación de la Dirección Sectorial de Recursos Humanos. Ejecutar las acciones de capacitación requeridas en el Plan de capacitación. Ejecutar la formación de los formadores, previamente seleccionados por la ANEP. Sistematizar y publicar los resultados alcanzados en el marco de los acuerdos de trabajo 2008-2013	En ejecución

<p>ANEP-CODI-CEN. Dir. Sectorial de RRHH 2008-2011</p>	<p>CED. N° 11 del 29/09/08 CED. N° 97 del 23/11/09 CDGAP. N° 29 del 27/06/11</p>	<p>Diseñar un Plan de Capacitación para distintas áreas de la ANEP, a partir de las necesidades previamente relevadas por la Dirección Sectorial de Recursos Humanos. Ejecutar las acciones de capacitación requeridas en el Plan de capacitación.</p> <p>Ejecutar la formación de los formadores, previamente seleccionados por la ANEP.</p>	<p>En ejecución</p>
<b>Contraparte</b>	<b>Resolución</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Estado</b>
<p>MINISTERIO DE ECONOMIA Y FINANZAS 2011-2012</p>	<p>CDGAP N° 28 del 27-06-11</p>	<p>Promover acciones de asesoría y detección de necesidades de capacitación conjuntas con la Dirección de Recursos Humanos del MEF.</p> <p>Contribuir en el diseño del Plan de Capacitación para distintas áreas del MEF, a partir de las necesidades previamente relevadas por la Dirección de Recursos Humanos del MEF.</p> <p>Ejecutar las acciones de capacitación requeridas en el Plan de capacitación.</p> <p>Ejecutar la formación de los formadores, previamente seleccionados por el MEF.</p>	<p>En ejecución</p>



MINISTERIO DE VIVIENDA, ORDENAMIENTO TERRITORIAL Y MEDIO AMBIENTE 2011-2012	CDA N° 89 del 20-09-11	<p>Promover las acciones de asesoría y detección de necesidades de capacitación conjuntas con la Dirección General Secretaria MVOTMA. Contribuir en el diseño del Plan de Capacitación para distintas Unidades ejecutoras del MVOTMA, a partir de las necesidades relevadas conjuntamente con el Área de Gestión y Desarrollo Humano y la Unidad de Planificación de la DGS. Diseñar y proponer las características técnicas, y estructurales para la creación de un ámbito organizacional, encargado de la capacitación de los funcionarios del MVOTMA, atendiendo los requerimientos de las diferentes Unidades ejecutoras.</p> <p>Ejecutar la formación de los referentes de capacitación, previamente seleccionados por cada unidad ejecutora del MVOTMA. Formar a los orientadores de capacitación que se encargarán de la capacitación inductiva en las diferentes unidades ejecutoras del MVOTMA. Efectuar la transferencia metodológica para futuros planes de capacitación.</p>	Finalizado
<b>Contraparte</b>	<b>Resolución</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Estado</b>
ANEP-CES-PROCES 2011-2014	CDA N° 30 del 23-08-11	Formación de los funcionarios de UdelaR que no hubiesen concluido los estudios correspondientes al Ciclo Básico y Bachillerato de Enseñanza Secundaria, a efectos de lograr su culminación.	En ejecución
PIT - CNT 2009-2010	CED. N° 63 del 13/08/09	Avanzar en el proceso de acercamiento de la Universidad a la realidad de los trabajadores, estableciendo acciones de asesoría técnica, formación, capacitación, investigación y extensión.	Finalizado

INSTITUTO NACIONAL DE COLONIZACIÓN 2009-2010	CED. N° 136 del 21/12/09	Brindar la Asesoría Técnica para el proceso de actualización de la detección de necesidades de capacitación en el Instituto Nacional de Colonización. Diseñar un Plan de Capacitación para distintas áreas y destinatarios del INC. Ejecutar las acciones de capacitación requeridas en el Plan de capacitación.	Finalizado
ANEP- Área Socio Comunitaria 2008	CED. N° 91 del 15/12/08	Relevamiento de dispositivos metodológicos y didácticos para la Educación de Adultos que lleva adelante el Programa Especial del Área Socio Comunitaria de ANEP. Aportar insumos que permitan enriquecer y perfeccionar las estrategias de específicas de los programas/dispositivos seleccionados.	Finalizado
MINISTERIO DE EDUCACION Y CULTURA 2007	CED. N° 59 del 12/03/07	Brindar la Asesoría Técnica para el proceso de detección de necesidades de capacitación en el Dep. de Compras del Ministerio de Educación y Cultura. Diseñar un Plan de Capacitación para el área de compras y suministros. Ejecutar las acciones de capacitación requeridas en el Plan de capacitación mediante la modalidad de capacitación en servicio.	Finalizado

#### 4.2.3. Evaluación externa

En 2009 se realizó una Evaluación Externa de la Unidad de Capacitación,<sup>1</sup> con dos evaluadores docentes de la UdelaR y un evaluador de la Universidad de Buenos Aires. El informe de la Comisión Evaluadora Externa señaló algunos desafíos importantes en los procesos de capacitación de la UdelaR.

De la evaluación se desprende que la Unidad de Capacitación debía avanzar en el programa de formación permanente de los funcionarios con una vinculación más estrecha con los procesos de trabajo, apuntando a desarrollar sus capacidades de manera programada, a través de una capacitación que apunte a las áreas donde existen más deficiencias en la formación o aquellas que resultan claves para el trabajo, atendiendo a las necesidades y demandas de los involucrados y de la institución. Asimismo debería determinar las necesidades de capacitación de los

funcionarios a partir de procesos participativos con los involucrados que integren los requisitos para el desarrollo de las potencialidades del funcionario, las exigencias de formación del puesto de trabajo y las competencias apropiadas para la implantación de las estrategias de la UdelaR. A continuación se mencionan aspectos clave de las recomendaciones de la evaluación:

- » Definir los objetivos y contenidos específicos de capacitación que es posible diferenciar en la organización de la UdelaR y las orientaciones necesarias para su desarrollo para cada nivel de cargos.
- » Generar mecanismos que le posibiliten tener conocimiento de las necesidades y requerimientos de capacitación de funcionarios directamente asociadas con los Programas de desarrollo estratégico de la UdelaR, de modo que las mismas puedan ser integradas al Plan de Capacitación.
- » Extender las actividades de formación a la totalidad de los Servicios Centrales, Facultades, Escuelas y particularmente al interior.
- » Agilizar los procesos de análisis y aprobación de los planes de capacitación, contemplando la posibilidad que posean carácter bianual como mínimo.
- » Formular un plan de descentralización territorial de las acciones de capacitación, tanto respecto a actividades presenciales como a distancia.
- » Establecer formas de relacionamiento institucional entre la UCap, la Dirección General de Personal y los servicios de recursos humanos de la UdelaR en aspectos relacionados con el diseño y actualización de la carrera administrativa y la foja de servicios.
- » Proponer normas para desarrollar la carrera administrativa de los funcionarios no docentes que dé sentido y estímulo al desarrollo de una propuesta de capacitación consistente.
- » Ante la necesidad de contar con un agente que coordine las dos Areas actualmente existentes, crear el cargo de Director de la UCap.

La evaluación externa generó insumos importantes que han sido utilizados como lineamientos para la acción. A modo de ejemplo, como se estableció previamente los cursos han tenido una expansión hacia el interior del país, en un proceso aún incipiente pero que muestra la potencialidad de la iniciativa en términos de equidad en el acceso. Asimismo, en la actualidad la totalidad de los cursos brindados por la UCap son de carácter semipresencial, haciendo un uso intensivo de la plataforma de aprendizaje EVA. La planificación de las actividades de capacitación se realiza de forma bianual<sup>2</sup> como se sugería en la evaluación, y se avanza (no sin dificultades) en una mayor coordinación entre la oferta de cursos y la realización de concursos. Adicionalmente, a partir de un es-

fuerzo significativo se realizó en 2010-2011 un Diagnóstico de Oportunidades Formativas. En el mismo se desarrolló con un enfoque participativo que combinó discusiones en talleres con entrevistas en profundidad a los Pro Rectores, Directores de División Secretaría (uno por cada una de las antiguas áreas), al Director del Hospital de Clínicas y a los representantes de órdenes y gremios. Del mencionado Diagnóstico surgen importantes lineamientos para el trabajo cotidiano y para la planificación de la UCap.

» Se requiere desarrollar una propuesta curricular de capacitación y formación basada en áreas de competencias y que contribuya a la construcción de trayectorias educativas.

» Las trayectorias educativas deberán contemplar el desarrollo de las capacidades individuales y colectivas requeridas para la mejora continua de la gestión, articulando la misma a las oportunidades de formación a lo largo de la vida de los funcionarios, expresada principalmente en la oportunidad de culminar o continuar los estudios formales.

» La trayectorialidad educativa propuesta deberá estar coordinada y articulada con el desarrollo de la carrera de los funcionarios y su evaluación del desempeño.

» Se debe mejorar y potenciar los procesos de desconcentración de la oferta educativa de la Unidad de Capacitación, propiciando la participación en el diseño de las actividades educativas en los servicios universitarios.

» Se debe avanzar en el tratamiento curricular específico de la formación de los funcionarios residentes en el interior, que acompañe y fortalezca el desarrollo de la educación terciaria universitaria pública en todo el país.

» Se hace necesario profundizar en el desarrollo de competencias de tipo relacional, en donde se superen dificultades expresadas para el desarrollo de la interacción comunicativa, emocional y empática.

» Se deberá capacitar a los funcionarios en la progresiva implantación de sistemas horizontales de gestión los cuales requieren del desarrollo de competencias específicas, involucrando además, las interacciones comunicativas con los usuarios de dichos sistemas.

» Se requiere para los sectores operativos de todos los escalafones y en especial de los escalafones de oficios y de servicios generales, diseños de acciones de formación con alto nivel de adecuación a los conocimientos previos de los destinatarios y al contexto de su aplicación.

» Se deberá poner énfasis y profundizar en los dispositivos metodológicos de capacitación que involucren al funcionario en el desarro-

llo de proyectos educativos, propiciando los cambios requeridos para la construcción colectiva de su actividad laboral como servidor público.

» El proceso de evaluación del desempeño deberá estar acompañado de la evaluación permanente de las capacidades requeridas para la mejora continua de la gestión organizacional y la certificación de competencias a nivel individual.

En el marco del Diagnóstico de Oportunidades Formativas (DOF) se vienen consolidando las áreas temáticas que estructuran la propuesta curricular. Las mismas expresan un conjunto de saberes, conocimientos y procedimientos que resultan sustantivos para la formación y capacitación de los funcionarios de la UdelaR. Se distinguen entonces cuatro áreas temáticas: Gestión y Administración universitaria, Comunicación Organizacional, Salud Ocupacional e Informática.

» El Área de Gestión y Administración comprende el conjunto de temáticas y procedimientos relacionados con la administración en general, la gestión de recursos humanos, la gestión patrimonial y financiera, gestión de la enseñanza, del conocimiento, el cambio y la innovación.

» La Comunicación Organizacional corresponde al conjunto de temáticas relacionadas con las dinámicas de las organizaciones y la comunicación, el desarrollo del trabajo en equipo, la negociación y el aprendizaje colaborativo

» En el Área de Salud Ocupacional se encuentran los contenidos vinculados al análisis y valoración de las condiciones de trabajo, en los aspectos de seguridad, higiene y salud de los ámbitos laborales.

» Para el Área Informática se disponen el conjunto de temáticas relacionadas con el adecuado conocimiento y manejo de programas informáticos y con el desempeño de las tareas y el desarrollo de los sistemas horizontales de gestión.

En lo referente a la definición de Trayectorias de Formación y Capacitación, elemento destacado en el Diagnóstico de Oportunidades Formativas, se ha iniciado un proceso que buscará facilitar la vinculación entre formación y trabajo. Se trata esta temática a continuación.

#### 4.2.4. Desafíos por delante: trayectorias de formación y capacitación

El desafío central consiste, como se ha dicho, en contribuir a la combinación sistemática de estudio y trabajo, ofreciendo oportunidades para ello a los funcionarios T/A/S de la UDELAR. Para impulsar la combinación de trabajo y estudio, la UDELAR debería promover la construcción de trayectorias educativas de los funcionarios T/A/S de la UDELAR que respalden el desarrollo de su carrera funcional, incluyendo acciones que contribuyan al reconocimiento y acreditación de saberes, así como

su validación para modalidades de la enseñanza terciaria. En este contexto, se viene trabajando en una ordenanza de capacitación y formación que de marco a estos objetivos, que se espera que pueda ser discutida y aprobada en 2013.

Como herramienta para promover este proceso, una de las propuestas que están en elaboración es la de un Crédito de Capacitación y Formación (CCF), que sirva como herramienta para la conformación de Trayectorias de Formación y Capacitación, entendidas como una “configuración curricular integrada y flexible, que permite trazar un itinerario de capacitación y formación en la carrera funcional, orientado por distintas actividades educativas creditizadas, propulsoras de la mejora continua de la gestión universitaria.”<sup>3</sup> Con esta herramienta, se podría facilitar por un lado el tránsito entre las distintas ofertas de capacitación y formación, y por otro el reconocimiento y acreditación de aprendizajes obtenidos por medio de la práctica.

Empleándose un valor de crédito equivalente a 15 hs de desempeño del funcionario compuesto de la manera siguiente:

- » acciones de capacitación aprobadas en modalidad presencial o semipresencial (correspondientes a 2/3 del total del crédito)
- » reconocimiento de la transferencia de lo aprendido en su lugar de trabajo (1/3 restante)

La incorporación del tercio del CCF correspondiente a la incorporación a la tarea concreta del funcionario implica un desafío considerable, pero a su vez una innovación significativa y una adaptación a la realidad de la formación de los trabajadores de la UdelaR. En este sentido, se propone que los CCF puedan obtenerse mediante dos modalidades:

**Modalidad 1. Aprobación y transferencia a la tarea.**

Dos tercios de la unidad de CCF se obtendrá mediante la participación de las distintas acciones de capacitación y formación (cursos, seminarios, talleres, conferencias, etc.), el tercio restante corresponderá al reconocimiento de lo aprendido a la tarea.

A los efectos de la transferencia a la tarea, las acciones de capacitación y formación serán tipificadas en instrumentales-procedimentales e integrales.

Las actividades instrumentales-procedimentales requieren para la obtención del crédito el reconocimiento de la transferencia adecuada de lo aprendido, mediante la aprobación de las instancias de evaluación previstas en la actividad de capacitación, las evaluaciones deberán en su diseño contemplar elementos específicos del servicio y la tarea en que se desempeña el funcionario capacitado. Se plantea que el servicio dispondrá de un plazo de entre 45 y 90 días para el envío de los instrumen-

tos de evaluación acordados a la UCap.

Para el caso de las acciones integrales, luego de aprobadas las instancias de evaluación previstas en la instancia de capacitación, el reconocimiento deberá basarse en la presentación de una propuesta o proyecto de mejora de gestión en el ámbito de trabajo del funcionario. En este caso el servicio dispondrá de un máximo de 60 días luego de aprobada la instancia de capacitación, para el reconocimiento de la transferencia a la tarea, mediante el envío a la UCap del formulario digital correspondiente a tales efectos.

Dicho reconocimiento deberá ser el resultado de una evaluación colectiva, en la cual participen el supervisor del funcionario y los demás integrantes del área de trabajo. El supervisor será el responsable de coordinar las instancias previas de análisis sobre la transferencia al desempeño del cargo del aprendizaje recibido por el funcionario y de completar el instrumento de evaluación.

A su vez, los funcionarios contarán, en una base de datos gestionada por la Bedelía de la Unidad de Capacitación con el registro de los créditos otorgados, desde allí se podrá dar cuenta de la trayectoria de capacitación y formación de los funcionarios, de los rangos de créditos alcanzados.

El objetivo es que los créditos obtenidos podrán ser presentados y evaluados por los organismos competentes de los distintos carreras universitarias y para la participación en las instancias del proceso concursivo de su carrera funcional.

## Modalidad 2. Acreditación de saberes.

Los funcionarios podrán solicitar la asignación de la certificación y credentificación de su experiencia laboral en la UdelaR, alcanzando distintas unidades de créditos mediante la aprobación de las instancias de evaluación de aprendizajes estipulados por la UCap y en consonancia con la trayectoria de capacitación y formación correspondiente a su escalafón funcional.

La acreditación de saberes en la práctica, se refiere específicamente a la experiencia de los funcionarios a lo largo de su carrera funcional, adquirida en el desempeño de las tareas establecidas en los distintos escalafones. Los funcionarios que opten por esta modalidad tendrán que cumplir con la presentación de la documentación, con las instancias y los plazos que se estipulen a tales efectos.

Una vez cumplidos con los requisitos, los funcionarios obtendrán las

unidades de créditos correspondientes para su continuidad educativa y la participación en el proceso concursivo.

Considerando lo ambicioso de la propuesta, se está evaluando la posibilidad de realizar una experiencia piloto una vez concluida la discusión y si las autoridades universitarias así lo entienden conveniente. Esta experiencia podrá estar apoyada en la edición 2013-2014 del PGU, que como se mencionó finaliza con un proyecto de mejora de la gestión aplicable en el lugar de trabajo, por lo que parece un espacio razonable para ensayar la acreditación no sólo de los cursos sino también de la “transferencia a la tarea”.

Se espera que a mediados de 2013 se cuente con una propuesta acordada entre la UCup y la Comisión Sectorial de Enseñanza que pueda ser propuesta a la conducción universitaria.

### 4.3. Tecnicatura en Gestión Universitaria

#### 4.3.1. Objetivos y antecedentes

La Tecnicatura en Gestión universitaria (TGU) materializa un conjunto de iniciativas que fueron planteadas e impulsadas principalmente por los funcionarios técnicos, administrativos y de servicio de la UdelaR con fuerte apoyo de las autoridades universitarias. Constituye la culminación de un trabajo conjunto de los funcionarios, la Comisión Sectorial de Enseñanza (CSE), la Comisión Sectorial de Gestión Administrativa y su Unidad de Capacitación. Este emprendimiento contó para su concreción también con el apoyo de las autoridades y docentes de las facultades de Ciencias Económicas y de Administración, Humanidades y Ciencias de la Educación, Derecho, Psicología, Ciencias Sociales y la Licenciatura en Ciencias de la Comunicación. La Universidad de Buenos Aires (UBA) y su Tecnicatura en Gestión constituyó un referente importante en este proceso.

El objetivo de la TGU es fortalecer la capacidad de gestión de la administración superior universitaria, a partir de la profesionalización de los funcionarios que aspiren a ocupar cargos de dirección y supervisión en las diversas funciones de la UdelaR. Para ello la Tecnicatura forma funcionarios capaces de ocupar cargos intermedios y superiores de la carrera administrativa y tenderá a formar funcionarios que tengan capacidad de:

- » Dirigir, organizar y orientar unidades administrativas hacia el logro de los objetivos establecidos.
- » Colaborar en procesos de aplicación de técnicas y procedimientos que permitan determinar la situación administrativa y mejorar la administración de la organización.



- » Actuar como funcionario a nivel medio o superior colaborando en el diagnóstico de situaciones y en el diseño de soluciones.
- » Orientar personas y grupos de trabajo y fomentar la labor en equipo.
- » Promover la investigación con participación de profesores y estudiantes.
- » Fomentar proyectos interdisciplinarios, que establezcan vínculos estrechos entre la UdelaR, la comunidad, el Estado y el sector empresarial

La TGU se sustenta en una confluencia interdisciplinaria que tiene características propias que la distinguen de los estudios habituales de administración. La especificidad de las áreas temáticas es inherente a las características peculiares de la Universidad, en función de la complejidad propia de una institución de enseñanza, investigación y extensión. Ello tiende a lograr una formación integral básica de los funcionarios administrativos, técnicos y de servicio, en la dirección de profesionalizar la gestión y la carrera administrativa. La autonomía y el cogobierno incorporan una mayor complejidad a la gestión, demandando, entre otros, conocimientos de política universitaria y de gestión, que permitan a todos los niveles de conducción desarrollar la administración con el conjunto de los funcionarios y los demás actores universitarios. Por otra parte, la segunda Reforma Universitaria impulsa cambios que impactarán necesariamente en la administración y la gestión, brindando nuevas oportunidades de abordaje y concreción de desafíos.

Por otra parte la TGU se concibe como una etapa inicial de la educación en gestión universitaria. Constituye un paradigma de mejora de la gestión desde el protagonismo de los funcionarios, tendiendo a la capacitación en estrecha asociación con el trabajo a lo largo de toda la vida. La obtención del grado se concibe como un componente no excluyente de la carrera funcionarial, un elemento útil para sustentar institucionalmente pautas elevadas de calidad de la gestión, tanto desde el punto de vista puramente administrativo como logístico. En ese sentido está integrada a un sistema de formación permanente, con posibilidad de articularse a nivel de cursos superiores impartidos por los servicios universitarios y con posibilidad de revalidar asignaturas impartidas por la Unidad de Capacitación de la UdelaR, en particular a partir de los cursos del Programa de Gestión Universitaria (PGU) orientado a los funcionarios de niveles de conducción.

En ese sentido la TGU implica un enfoque integral del proceso de formación a partir de tres dimensiones esenciales que lo caracterizan: (i) lo cognitivo, (ii) lo procedimental, el desarrollo de los modos de actuación y (iii) los sistemas de valores.

#### 4.3.2. Contenidos

La Tecnicatura tiene una duración de dos años y medio, compuestos por cinco semestres estructurados en bloques de asignaturas: Básicas, Específicas y Optativas. El plan de estudios actual se compone de módulos temáticos entre los que se busca que exista una articulación flexible, empleando modalidades presenciales y semi presenciales.

La TGU se desarrolla en cinco semestres, cumpliéndose una carga horaria total de no menos de 1350 horas de trabajo presencial del estudiante o el equivalente a 180 créditos. Se organizará con un Ciclo Básico, cinco Áreas Temáticas y un Proyecto final o Pasantía. El ciclo básico comprende asignaturas vinculadas a la metodología de investigación y aprendizaje, la historia y contexto de la Universidad y las disciplinas a estudiar. El ciclo básico tiene una duración total de 135 horas, equivalentes a un mínimo de 18 créditos.

El Área Métodos Cuantitativos e Informática incluye el desarrollo de técnicas e instrumentos de carácter cuantitativo, con especial énfasis en el desarrollo de instrumentos matemáticos y estadísticos para la gestión y en las tecnologías de información y comunicación. Corresponden a esta área 135 horas, equivalentes a no menos de 18 créditos. El Área Administración y Gestión por su parte incluye disciplinas de la ciencia administrativa, así como técnicas e instrumentos específicos de gestión. Corresponden a esta área 315 horas y no menos de 42 créditos. Por otro lado, el Área Jurídica comprende las asignaturas que brindan un marco normativo y jurídico al desarrollo de la gestión universitaria. Corresponden al área no menos de 180 horas y no menos de 24 créditos. El Área Relaciones Laborales y Sociales comprende disciplinas que abordan los fenómenos de la gestión y del trabajo desde una perspectiva social. Esta área incluirá un mínimo de 135 horas y no menos de 18 créditos. Se incluye una quinta Área, con disciplinas complementarias a las anteriores, como por ejemplo idiomas y desarrollo de competencias transversales. Las asignaturas opcionales pueden pertenecer a cualquiera de las áreas básicas o a una área complementaria debidamente fundamentada.

La administración de la carrera, la bedelía y el futuro otorgamiento de títulos, entre otros aspectos, eran coordinados originalmente por la Escuela de Administración (EDA) de la Facultad de Ciencias Económicas y Administración, con el apoyo de los otros servicios participantes, Humanidades y Ciencias de la Educación, Derecho, Psicología, y Ciencias Sociales, así como de la Comisión Sectorial de Enseñanza y la Comisión Sectorial de Gestión Administrativa. Actualmente, en virtud de la incorporación de la EDA a la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración, es la bedelía de ésta la que realiza dicha tarea.

#### 4.3.3. Evolución de la TGU y perspectivas

La iniciativa se formalizó a través de una resolución del CDC, que aprobó en el mes de agosto 2009 el plan de estudios y los mecanismos de convalidación, selección e implementación de la TGU. En ese marco, se in-

tegra la Comisión Coordinadora de la TGU y, a propuesta de ésta, el Consejo Ejecutivo Delegado designó a los miembros de la Comisión Académica.

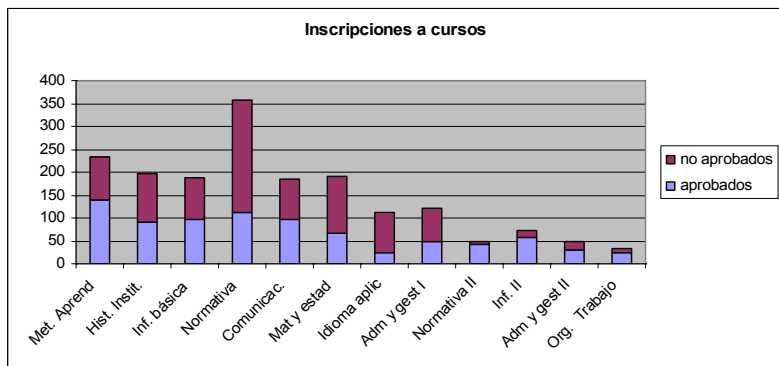
En diciembre de 2009 se realizó la inauguración de los cursos con un acto en el Paraninfo y dos conferencias. En la Pre-inscripción hubo cerca de de 500 inscriptos entre las diferentes modalidades de aceptación. Cabe destacar en este contexto un hecho muy trascendente: la inscripción de funcionarios que no hubieran completado los cursos secundarios, sentando un precedente en el sentido de ampliar las posibilidades de cursar estudios universitarios de grado a personas sin el bachillerato completo. Se estableció un cupo de 10 funcionarios en esas condiciones.

Los módulos correspondientes al primer semestre de la Tecnicatura dieron comienzo en el mes de mayo de 2010 concretándose la participación de un alto número de funcionarios. En octubre de 2010 se comenzó con los cursos de la TGU en la Regional Norte, con el dictado del Taller de Metodología del Aprendizaje y la asignatura Historia, Evolución y Organización de las Instituciones Universitarias, ambas integrantes del ciclo básico.

El dictado de la TGU se ha mantenido con normalidad durante los ejercicios 2011 y 2012, adquiriendo la periodicidad prevista en el Plan de estudios a partir de este último año. Actualmente se encuentran cursando la misma cuatro generaciones de estudiantes, previéndose la primera generación de egresados para el presente ejercicio 2013. Se muestra a continuación el número de inscriptos en cada una de las generaciones, donde se aprecia un importante número en el año de lanzamiento en relación al resto, lo que evidencia la gran demanda que existía por este tipo de oferta. Del conjunto de las generaciones, hay en el presente 212 estudiantes activos.

Año	Inscripciones			
	Montevideo	Salto	Paysandú	Total
2010	451	12		463
2011	20			20
2012	11			11
2013	26		7	33

En el siguiente gráfico, se desagrega la información por asignatura para el conjunto de las generaciones, indicando la proporción de aprobados.



A la luz de la experiencia acumulada, resulta necesario promover transformaciones que potencien el impacto de esta reciente iniciativa y la sostenibilidad en el mediano y largo plazo. En este sentido, la organización de la carrera y el plan de estudios de la TGU se encuentran en pleno proceso de adaptación a la Ordenanza de Grado. Esta adaptación implicará en particular la creación de una comisión de carrera y la toma de decisión al respecto de la ubicación institucional definitiva de la tecnicatura. Se espera que en 2013 las autoridades universitarias puedan tomar decisiones que apunten en ese sentido.

Adicionalmente, persisten un conjunto de desafíos tales como:

- » el fortalecimiento de la presencia en el interior del país a partir de la experiencia en la Regional Norte;
- » el mayor aprovechamiento de herramientas como el Entorno Virtual de Aprendizaje;
- » alcanzar una mejor articulación entre contenidos generales vinculados a la gestión pública y lo directamente relacionado con la UdeLaR, aprovechando de mejor forma la experiencia y conocimientos de los funcionarios;
- » procurar un tránsito fluido entre la TGU y la oferta de grado de la UdeLaR, en particular con la Licenciatura en Administración de la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración.

Por otra parte, del mapeo exploratorio cualitativo de las respuestas dadas por inscriptos a la Tecnicatura en Gestión Universitaria a la encuesta realizada en el año 2010 se destacan las siguientes expectativas emergentes de los estudiantes a la pregunta ¿Qué creen los inscriptos en la TGU que ésta les puede aportar?

Existe una valoración positiva en relación a la oferta de la Tecnicatura, habiendo quienes consideran que ésta redundará en aportes delimitados al ámbito institucional universitario y quienes vinculan o relacionan

el impacto también fuera de la Universidad.

Los inscriptos esperan de la TGU diversos aportes y se anotaron para: mejorar como persona (fortalecimiento de identidad, autoestima, etc); “hacer carrera” y porque concursan o concursarán; para hacer mejor el trabajo y tener un mejor desempeño –y para ello necesitan tener el saber sistematizado y una buena articulación entre lo teórico y lo práctico–; para obtener mayor comprensión, obtener autonomía y por ser del gremio. Pero no sólo las aspiraciones se localizan en la mejora del desempeño de la propia tarea, sino también se aspira a conocer el funcionamiento de toda la universidad y a la homogeneización de criterios.

Para quienes tienen formación universitaria, la Tecnicatura supone la oportunidad de fortalecer sus competencias. Aunque también hubo quienes plantearon que no tienen claro qué les podría aportar la Tecnicatura.

La TGU es una de las apuestas de mayor alcance en materia de formación de funcionarios T/A/S en curso. Las dificultades de un proceso de estas características son significativas, y como en todas las innovaciones se aprende en la medida que se avanza y a partir de la experiencia se ha buscado mejorar la calidad de la oferta. En la medida que se logre consolidar definitivamente la TGU, se habrá dado un paso significativo en la diversificación de la oferta de capacitación y formación de la UdeLaR, en el incremento del nivel de la misma y, en definitiva, en la mejora de la gestión.

#### 4.4. Maestría en Gestión Universitaria y Académica.

Es la centralidad creciente del conocimiento – su peso cada vez mayor en el conjunto de las relaciones sociales, su complejidad, las posibilidades que abre, los riesgos y conflictos que suscita – lo que lleva a encarar a nivel de postgrado y de manera unificada las cuestiones de la Educación Superior, Gestión y Políticas de Conocimiento (ESGyPC). En muchos ámbitos, esas cuestiones pueden encararse por separado y es legítimo que así sea (por ejemplo, en instituciones de enseñanza desvinculadas de la creación y uso de conocimientos, en organismos de promoción de la investigación, etc.). En una Universidad como la nuestra, ese enfoque desagregado puede no ser el más fecundo y, además, implicaría desaprovechar opciones de formación.

Tal como se destaca en la fundamentación del proyecto de la Maestría, desde el punto de vista de la gestión, la UDELAR tiene que ocuparse de su gestión en general y, en particular, de la gestión de la enseñanza, la investigación y la extensión, lo que se relaciona directamente con las políticas para la educación y el conocimiento. En esos campos dispone de una amplia experiencia, teórica y práctica.

Desde el punto de vista de la enseñanza universitaria por su parte, la UDELAR, fiel a su vocación, intenta vincularla cada vez más con la investigación y la extensión, lo que se relaciona directamente con las políticas y la gestión del conocimiento.

Disponer de gente formada en distintas facetas de la ESGyPC beneficiará a todas las Áreas de la UdelaR; la formación de esa gente puede aprovechar grandemente de lo que se hace en todas las Áreas; acceder a esa formación es viable desde una formación previa en cualquiera de esas Áreas y desde una experiencia de trabajo en muy diversos ámbitos de la Universidad.

Los apuntes precedentes sugieren que la UdelaR se proponga llegar a tener, construyendo desde lo que ya tiene, una oferta a la vez diversa y coherente en Educación Superior, Gestión y Políticas de Conocimiento.

Los antecedentes a nivel de la Universidad de la República son los siguientes:

- I. Maestría en Enseñanza Universitaria, que funciona a partir de un esfuerzo conjunto del Área Social y la Comisión Sectorial de Enseñanza.
- II. Maestría cuya propuesta está elaborando el Instituto de Educación de la FHCE, según información de su Decano.
- III. Tecnicatura en Gestión Universitaria, en funcionamiento y en proceso de adecuación a la Ordenanza de Estudios de Grado.
- IV. Trabajo iniciado hacia una Maestría en Gestión Universitaria, impulsado en particular por funcionarios de alta calificación y responsabilidad en la UdelaR.
- x. Doctorado en Educación, señalado como una carencia de la UdelaR, en particular por Licenciados en Educación.

Se prevé que los esfuerzos tendientes a poner en marcha esta iniciativa se apoyen como se mencionó en las ofertas ya existentes, a las que deberán sumarse la colaboración con otras Universidades de la región y fuera de ella que cuenten con ofertas de postgrado similares.

La UDELAR ya dispone de una gran cantidad de opciones de estudio que cabe enmarcar en una oferta en ESGyPC, a nivel de tecnicatura (TGU entre otras), grado (Licenciaturas en Educación y en Administración, en particular) y maestría (Maestría en Enseñanza Universitaria en primer lugar). Se trataría de completarla y articularla, de modo de favorecer tránsitos, flexibilidades y complementaciones interdisciplinarias. Para completarla a nivel de maestría las consideraciones anteriores sugieren que el trabajo en marcha apunte a algo así como una Maestría en Gestión Universitaria y Académica. A nivel de doctorado, se propone empezar a intercambiar ideas sobre un posible Doctorado en Educación Su-

perior y Políticas de Conocimiento.

Actualmente, se encuentra en fase de estudio en el Área Social por medio del Claustro de la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración, una propuesta concreta que contribuya en la dirección planteada. La propuesta incluye (i) un conjunto de módulos comunes a todos los participantes: Dirección estratégica, Políticas Públicas, Normativa, Gestión del Conocimiento y Preparación de tesis; (ii) y módulos optativos: Evaluación Institucional, Gerenciamiento y Evaluación de la Actividad Científica, y Metodología del aprendizaje. La concreción de esta propuesta permitirá en el mediano y largo plazo mejorar la gestión universitaria en varios niveles, tanto por medio de la formación de recursos humanos altamente calificados como a través de la investigación de cara a la mejora continua de la gestión.

## **5.**

### **DIVERSAS ACCIONES CONCRETAS DE MEJORA DE GESTIÓN**

#### **5.1. Introducción**

Como se señalaba al comienzo del presente fascículo, la gestión y sus procesos de mejora operan en todo el entramado institucional de la UdelaR y a todos los niveles, en particular cuando nos referimos a los cambios concretos en la organización del trabajo, a los procedimientos cotidianos y a la forma de llevar adelante las actividades y resolver desafíos que se presentan día a día. Son los equipos de trabajo y los funcionarios y funcionarias de la Universidad los que lideran estos procesos y que buscan las mejores formas de desarrollar su trabajo, no sin dificultades y desafíos.

Por este motivo, resulta difícil sintetizar en un fascículo el conjunto de acciones de mejora concreta de la gestión que se han dado en la institución, por lo que se destacarán apenas algunas iniciativas que aunque puntuales se puede considerar que afectan transversalmente al funcionamiento de la UdelaR. Las mismas surgieron como necesidades o solicitudes planteadas por los propios funcionarios o en distintos órganos cogobernados de la UdelaR como el CDGAP o los ahora inexistentes CED o CSGA, así como por iniciativa de las Direcciones Generales o Servicios y en algunos casos como demandas o requerimientos provenientes desde fuera de la institución.

Estas acciones deben ser entendidas como un complemento de los procesos de transformación de fondo que se busca impulsar como los referentes a los sistemas horizontales de gestión o al impulso a la capacitación detallados en los capítulos anteriores. Así, se ha buscado que los esfuerzos de corto y largo plazo sean consistentes, de modo tal que las acciones concretas permitan oficiar de plataformas desde las que impulsar cambios de mayor escala y alcance.

Se exponen por tanto a continuación un conjunto de acciones puntuales de mejora de la gestión, para finalizar con la descripción de un esfuerzo sistemático por impulsar este tipo de iniciativas que es llevado adelante por el Grupo de Mejora Continua de la Gestión designado por el CDGAP. Este camino recorrido ha demostrado que, aunque de forma aún modesta, es capaz de generar algunas transformaciones importantes. La inmensidad de la tarea que queda por delante y el carácter por definición continuo y cambiante de los desafíos, obligan a que esta apuesta de acciones de corto plazo sea pensada en clave de largo aliento.

## 5.2. Sistema de Gestión de Títulos y Egresados

El proceso de desarrollo del Sistema de Gestión de Títulos y Egresados, surgió en el año 2008 ante la necesidad de mejora de la gestión de la Bedelía General que permitiera disponer de una información confiable y en tiempo real de la nómina de egresados de la UdelaR para remitirla al Fondo de Solidaridad. Las dificultades detectadas repercutían negativamente en la recaudación del Fondo de Solidaridad que se aplica directa-



mente al Art. 542. Con el objetivo de mejorar el registro de los títulos otorgados por la UdelaR se conformó un equipo de trabajo integrado por SeCIU, el Departamento de Bedelía General, el delegado de la UdelaR al Fondo de Solidaridad, que a su vez es delegado al CDC por el Orden de Egresados, la Gerencia General y la Asesoría Letrada del Fondo de Solidaridad y el Pro Rector de Gestión Administrativa.

Del análisis de requerimientos surgió la necesidad de:

- » Disponer de un sistema de ingreso de datos históricos que permitiera cargar datos desde los libros de egresos.
- » Migrar datos desde el sistema de títulos ya existente.
- » Realizar un módulo de extracción de datos, para poder generar y enviar la nómina en forma periódica al Fondo de Solidaridad.

Los requerimientos del sistema fueron definidos por la Bedelía General y el Fondo de Solidaridad, y se realizó un trabajo conjunto con SeCIU, con reuniones periódicas de seguimiento.

El Sistema de Gestión de Títulos desarrollado por SeCIU, es un sistema web que toma como datos de origen la información del Sistema de Gestión de Bedelías (SGB), ya que en dicho sistema comienza el trámite de registración del egresado, y se completa con los datos de Bedelía General, generando así una base centralizada de egresados. Dicho sistema maneja todo tipo de títulos gestionados por Bedelía General: parcial, total, conversiones, reválidas, competencia notoria, etc.

El módulo de extracción de egresados, considera los egresados ya titulados, así como aquellos con títulos en trámite. Luego de cumplidos los objetivos iniciales, de carga histórica de egresados, se implementó el proceso de seguimiento de títulos. De esta forma, el último paso del seguimiento de dicho trámite, culmina con el registro total del egresado (como se hizo con los datos históricos).

Además, se agregó al sitio web de bedelías, ingresando a los distintos servicios la funcionalidad de consulta de seguimiento de los títulos en trámite. Esto permite al egresado consultar por web en forma inmediata el pasaje de su título por las diferentes etapas requeridas, aportando transparencia al proceso.

Cabe señalar que en todo este proceso, además de la interacción ejecutiva con la UdelaR, hubo aportes concretos del Fondo de Solidaridad para llevar adelante la tediosa y compleja tarea de ingresar datos, consistentes en aporte de becarios y algunas computadoras,

En la siguiente gráfica se muestra la evolución de los depósitos realizados en la Universidad de la República por parte del Fondo de Solidaridad, lo cual pasa a integrar los fondos del Artículo 542. Si bien probable-

mente no es la única causa, el proyecto aportó decididamente en la evolución creciente observada en el período.



En el proceso de análisis de requerimientos para implementar esta funcionalidad, hubo otro subproducto significativo que fue la propuesta y posterior resolución, de eliminar etapas del trámite del título, acortando así los tiempos de este acto administrativo.

### 5.3. Modificación de la Ordenanza sobre inscripción de estudiantes en los servicios universitarios

La Ordenanza que estaba vigente desde setiembre de 1999 exigía para el ingreso a la UdelaR la siguiente documentación:

- Cédula de Identidad
- Partida de Nacimiento
- Pase de Secundaria o equivalente
- Credencial Cívica
- Jura de la Bandera
- Carné de Salud vigente
- Foto carné.

En el ámbito del Grupo de Trabajo involucrado con la creación de un nuevo Sistema de Gestión Administrativa de la Enseñanza (SGAE), en el que participan el SeCIU, el Pro Rector de Enseñanza, el Pro Rector de Gestión Administrativa y las Bedelías, se propuso una modificación de la Ordenanza sobre Inscripción de Estudiantes en los Servicios Universitarios. Se elevó una propuesta, avalada por la Dirección General Jurídica, estableciendo pautas sobre los requisitos documentales generales, para el ingreso, movilidad y egreso de los estudiantes de la UdelaR. El 23 de diciembre de 2008 el CDC aprobó la modificación propuesta que simplifica y reduce de manera sustantiva la documentación requerida para ingresar a la Universidad. A partir de dicha resolución se necesita presentar:

- 1) Cédula de Identidad vigente;

- 2) Certificado de estudios que acredite la formación previa requerida por el servicio universitario respectivo;
- 3) Fotografía tamaño carné requeridas por el respectivo servicio.

Para la presentación del carné de salud básico los estudiantes tienen tiempo hasta el 31 de octubre del año de ingreso a la UdelaR.

#### 5.4. Sistema de Gestión de Becas.

La idea de desarrollar un Sistema de Gestión de Becas para el Servicio Central de Bienestar Universitario (SCBU) surgió a fines de 2007 ante la necesidad de dicho Servicio de gestionar sus becas a través de un sistema informático.

En dicho momento se manejaba la posibilidad de contratar a una empresa privada para dicho desarrollo con alojamiento de los datos en servidores externos a la UdelaR, información de gran sensibilidad para la Universidad. Teniendo en cuenta que dicho sistema maneja por un lado la información socio-económica de los estudiantes que solicitan y/o se les otorga beca y además los informes de los trabajadores sociales, lo cual debe ser información reservada, se asignaron recursos para montar un sistema en que los datos pudieran estar siempre bajo la tutela de la Universidad.

Se implementó un Sistema de Gestión de Becas, por parte de SeCIU, minimizando el uso de papel, brindándole al estudiante la potencialidad del uso de Internet para su gestión, y permitiendo a los Trabajadores Sociales disponer de la información en forma oportuna a la hora de sus entrevistas, así como agilidad en la ponderación de la misma.

Dicho sistema presenta por una parte una opción de acceso público que se alimenta de información de los datos del Sistema de Gestión de Becas (SGB), y le permite al estudiante el ingreso del Formulario de Solicitud de Becas y Agenda de Entrevista con el Trabajador Social correspondiente. Por otro lado, tiene módulos de acceso en los cuales se manejan 2 perfiles operativos: trabajadores sociales y administrativos, con distintas funciones y niveles de accesos.

#### 5.5. Conversión electrónica de archivos de sueldos

Hasta el año 1987 las planillas de registro de sueldos estaban contenidas en grandes libros, difíciles de archivar correctamente por el importante espacio que ocupaban. Un número apreciable de ellos ya se encontraba bastante deteriorado y se hacía compleja su consulta. Debía recurrirse a ellos ante cada solicitud de retiro jubilatorio. La Dirección General de Personal tuvo la iniciativa de proponer al Pro Rectorado de Gestión Ad-

ministrativa la realización de la transferencia a medios electromagnéticos de las planillas de registro de sueldos, lo cual significaría una mejora sustantiva en la calidad y el acceso a la información respectiva, reduciendo el tiempo de búsqueda y de análisis de los datos.

Se realizó una licitación y en octubre de 2008 se adjudicó a una de las empresas presentadas. La conversión electrónica se procesó mediante escaneado y posterior incorporación a un programa informático. Las planillas que se informatizaron corresponden al período 1974-1987, tratándose de unas 290.000 hojas incluidas en 720 libros. Los viejos y voluminosos libros fueron eliminados.

De esta manera se contribuyó a conformar una adecuada interfase entre la UdelaR y el Banco de Previsión Social. El sistema comenzó a utilizarse en los primeros meses de 2009.

## 5.6. Informatización de la gestión de concursos

En el mes de mayo de 2008 la Dirección General de Personal implementó un llamado para cargos administrativos de ingreso (Escalafón C5), cuyas inscripciones se llevaron a cabo por primera vez en la Universidad a través de Internet. También el sorteo de los inscriptos se realizó por vía electrónica. Todo ello redundó en una mejor calidad de atención a los postulantes, puesto que evita largos tiempos de espera y costos de desplazamiento. Esta fue una primera etapa, con un programa que el SeCIU adaptó de uno ya utilizado por la Intendencia de Montevideo, cedido a la Universidad.

El Programa está en permanente evolución, incorporándose en los primeros meses de 2013 la posibilidad de realizar las notificaciones de las distintas etapas del concurso desde el propio sistema. Como próximo paso, se incorporará el Hospital de Clínicas a la iniciativa en el primer semestre de 2013, de forma que la totalidad de los concursos de funcionarios T/A/S de la UdelaR sean realizados por este mecanismo. En paralelo ya está trabajando para comenzar a incorporar, una vez realizadas las modificaciones necesarias al sistema, a los servicios de la UdelaR para el personal docente de la Universidad. De esta forma, se espera que la gestión de los concursos se pueda realizar por internet de forma más ágil y eficiente y, en particular, de forma más sencilla y con menos costos para los usuarios.

## 5.7. Seguimiento de estadísticas en la UdelaR

El registro preciso y la publicación sistemática de las estadísticas e indicadores relacionados con la actividad universitaria son un insumo central y de creciente relevancia para la gestión administrativa y académica

de la institución. En ese sentido, se desarrollaron un conjunto de esfuerzos de gran magnitud, con participación preponderante de la División Estadística de la Dirección General de Planeamiento, Dirección General de Personal, las Divisiones Sistemas, Producción, Soporte y RAU de SECIU, el Instituto de Estadística de la Facultad de Ciencias Económicas y Administración y el Departamento de Sociología de la Facultad de Ciencias Sociales. El último censo se realizó entre el 27 de octubre y el 10 de noviembre de 2009.

#### 5.7.1. Estadísticas Básicas

De acuerdo a su misión y en el ejercicio de sus actividades en el marco de la gestión universitaria, la Dirección General de Planeamiento (DGPlan) lleva a cabo la publicación anual de las Estadísticas Básicas de la Universidad de la República. Esta actividad comenzó en el año 1999 como un proyecto a efectos de rendir cuentas a la sociedad, mostrar resultados y dar una mayor visibilidad del quehacer universitario y es hoy una de las actividades colectivas permanentes que se desarrolla en la DGPlan, principalmente a través de su División Estadística. Abarca las diferentes variables educativas y las actividades relacionadas con las funciones sustantivas de enseñanza, investigación y extensión así como los programas de Bienestar y Vida Universitaria, Atención a la Salud del Hospital de Clínicas, el Desarrollo en el Interior del País y el Plan de Obras de Mediano y Largo Plazo. Anualmente se actualizan series que van en algunos de los casos desde 1960 a la actualidad.

Estadísticas Básicas es un producto colaborativo donde participan todos los servicios, comisiones y demás espacios universitarios aportando un conjunto de información fundamentalmente cuantitativa, permitiendo medir evoluciones de series de datos.

Esta publicación intenta resumir la gestión institucional en todos sus ámbitos, facilitando el conocimiento y una mayor comprensión del accionar universitario. A su vez, sirve como medio de consulta, análisis e información para diferentes actores internos y externos a la institución, nacionales e internacionales, entre ellos autoridades, docentes, investigadores, estudiantes, funcionarios, prensa, otras instituciones públicas y privadas y a la sociedad en su conjunto.

#### 5.7.2. Censos

Con respecto a los orígenes, la UdelaR realizó en 1960 su primer censo de estudiantes. Los siguientes tuvieron lugar en los años 1968, 1974, 1988, 1999, 2007 y 2012. Los mismos han constituido una herramienta fundamental para el conocimiento de los estudiantes de la UdelaR. A partir de 2007, se aprovechó el avance tecnológico que se aplicó a los censos y se dejó el formato papel para pasar a la modalidad Web. Este cambio significó ahorros muy importantes en dinero y tiempos para la institución, lo que hizo posible aumentar la frecuencia de realización de los mismos. En 2012, además de llevar a cabo el VII Censo de Estudian-

tes de Grado, se implementó el primer Censo de Estudiantes de Postgrado.

Actualmente, estas actividades son coordinadas por la Dirección General de Planeamiento y llevadas a cabo junto a un equipo integrado por: Servicio Central de Informática Universitaria (SeCIU), Rectorado, Comisión Sectorial de Enseñanza y docentes de las Facultades de Ciencias Sociales, Ciencias Económicas y de Administración, Humanidades y Ciencias de la Educación con la colaboración del personal de las bedelías de cada uno de los servicios universitarios.

Haciendo uso de la experiencia generada se pudo realizar en 2009 en formato web el tercer Censo de funcionarios universitarios docentes y el segundo del personal técnico, administrativo y de servicio. Esto ya fue detallado en el punto 5.7

### 5.7.3. Proyecto Sistema de Indicadores para la Evaluación Universitaria (SIEU)

En el marco del plan de metas 2012 -2014 de la Universidad de la República la Dirección General de Planeamiento presentó a la Comisión Programática Presupuestal (CPP) la necesidad de impulsar la creación de un sistema de indicadores para la evaluación universitaria.

Este proyecto se viene desarrollando en la órbita del Grupo de Análisis y Síntesis (GAS) y tiene como objetivos:

- » contribuir al aseguramiento y mejora de la calidad de la Universidad en los ámbitos de enseñanza, investigación y extensión, así como orientar las decisiones políticas en la asignación de recursos.
- » proporcionar información útil para la toma de decisiones, fiable, consistente y de calidad sobre la realidad de la UdelaR en sus funciones y orientada a los distintos actores involucrados.
- » proporcionar información y mostrar los resultados de las actividades, a los efectos de rendir cuentas a la sociedad del empleo que la Universidad de la República realiza de los recursos que se le destinan para cumplir su misión.
- » operacionalizar los conceptos fundamentales para la evaluación universitaria mediante indicadores que sean a la vez relevantes y conseguibles.

### 5.7.4. Grupo de Sistema Información de la Enseñanza (SIEn)

Desde el año 2011 a propuesta de Rectorado se viene trabajando en el análisis de las trayectorias educativas, para lo que se ha conformado un Grupo de Trabajo integrado por representantes de la Comisión Sectorial de Enseñanza (CSE), Rectorado, SeCIU y la Dirección General de Planeamiento. Este Grupo trabaja en definiciones para el acuerdo de indicadores sobre la actividad estudiantil y para su implementación en el nuevo

## Sistema de Gestión Administrativa de la Enseñanza (SGAE).

Los avances del Grupo han sido presentados en distintos ámbitos, entre ellos, CSE, CPP, GAS y las tres Áreas. La CSE presentó en 2012 al Consejo Directivo Central, las propuestas de este Grupo respecto a las definiciones de "Generación" y "Estudiante Activo" que resultaron aprobadas por dicho Cuerpo.

### 5.8. Proyecto UNITIC´S

Este proyecto formulado y presentado por la Comisión Sectorial de Desarrollo Informático tuvo como uno de sus objetivos la consolidación de una unidad central de coordinación y apoyo a las unidades informáticas de servicios universitarios, así como la conformación de una red social colaborativa de dichas unidades. Como misión se propone facilitar la detección de requerimientos similares de recursos informáticos, promoviendo la cooperación de proyectos comunes o de interés común, implementar una red social o plataforma que brinde el soporte para la publicación de noticias, alertas, eventos, documentos de interés y trabajo colaborativo, elaborar informes con recomendaciones funcionales y tecnológicas de mejora de infraestructuras de red local (LAN) en aquellos servicios en los que se identifiquen deficiencias, desarrollar instancias de capacitación, entre otras acciones.

Actualmente cada servicio universitario resuelve el soporte y mantenimiento de su infraestructura informática y de redes con recursos disímiles y en muchos casos con importantes carencias. Coordinar esta actividad con criterios técnicos, conociendo profundamente cada realidad, en un ambiente de colaboración, permitirá mejorar sustancialmente la gestión y el aporte de las unidades de informática a la actividad de cada servicio. La creciente incorporación de nuevos sistemas, las demandas de información a nivel nacional, la aplicación de nuevas tecnologías se produce a un ritmo creciente que no es acompasado por las estructuras actuales de soporte.

La Dirección General de Planeamiento, a través de la División Estadística, coparticipa en este proyecto colaborando en la definición de funcionalidades que permitan potenciar y ampliar el uso de la red o plataforma colaborativa.

A fines de 2012 se presentaron dos trabajos en los que se relevaba la situación de las unidades especializadas en informática de la UdelaR, y otro en el que se desarrollaba un análisis crítico y recomendaciones de cara a las mismas. En este último, se desarrolló un análisis sistemático de las dimensiones clave tales como la organización, el hardware, software, capacitación, políticas y procedimientos y recursos financieros y humanos.

## 5.9. Convenio con el BROU para el pago de sueldos

Desde hace años los funcionarios de la UdelaR cobran a través de los cajeros automáticos del BROU. Ese servicio que el banco le presta a la UdelaR tenía un costo anual de algo más de un millón de pesos para la totalidad de la institución. Algunos servicios de la UdelaR, habiendo realizado las licitaciones correspondientes efectúan el cobro de sueldos a través de bancos privados que no cobran por pagar los sueldos y entregan algunas partidas de dinero anualmente a esos servicios. La DGAF y el Pro Rectorado de Gestión Administrativa realizaron gestiones ante la Presidencia del BROU tendientes a obtener un acuerdo más favorable a la UdelaR, que incluya en particular el no cobro de los servicios antedichos. Después de diversos intercambios el BROU accedió a no cobrar a la UdelaR por el servicio prestado, lo que fue bien recibido por la Universidad en abril de 2013.

## 5.10. IRPF y Sistema Nacional Integrado de Salud

La implementación del IRPF, a partir del 01/07/2007 y del Sistema Nacional Integrado de Salud, a partir del 01/7/2008, se realiza a través de la información remitida al BPS sobre la Historia Laboral elaborada por los servicios universitarios. Para lograr eso han debido realizarse innumerables modificaciones, cambios de formatos, ajustes, rectificaciones, etc. en lo relacionado con la Historia Laboral (HL). De acuerdo con lo exigido por el Banco de Previsión Social (BPS), fue necesario remitirle antes del 30 de abril de 2008, con rectificativas incluidas, toda la información del año 2007 para realizar el cierre del primer año de IRPF (en este caso un semestre). Al 30 de abril se logró informar todo el ejercicio 2007 al BPS, pero ello exigió esfuerzos y dedicación muy importantes por parte de los Departamentos de Contaduría y de Personal de los diferentes Servicios, de las Direcciones Generales de Personal y de Administración Financiera, así como del SeCIU. Todo lo que se hizo tiene mucho valor porque se logró avanzar en un tema de enorme importancia en la gestión de la Institución, pero a su vez repercutió en el desarrollo de otras actividades que ya estaban planificadas para los primeros meses del año, como por ejemplo la implementación del SIAP en otros Servicios.

Desde 1996 hasta el 30/06/2007 la Historia Laboral se asociaba exclusivamente a los derechos jubilatorios. A partir del 01/07/2007 la información remitida en la Historia Laboral impacta directamente en el cálculo que realiza el BPS en relación al IRPF de los dependientes. A partir del 01/07/2008 se relaciona directamente con la cobertura de salud del trabajador y sus beneficiarios. El no hacerlo en la forma debida afecta directamente a los funcionarios y a sus familiares.



En lo que concierne al SNIS también se realizaron esfuerzos para hacer los ajustes necesarios en la Historia Laboral que permitieran el ingreso de la UdelaR al Sistema Nacional Integrado de Salud (SNIS). Esto completa una situación que condujo a distraer esfuerzos y fondos que estaban destinados a otros fines, para fortalecer en ese momento algunas áreas vitales como las ya señaladas, aportando recursos humanos y equipamiento.

#### 5.11. Grupo de Mejora Continua de la Gestión

El grupo, originalmente llamado Grupo de Mejora de la Gestión a Corto Plazo fue creado por resolución del CED en noviembre de 2009 con el objetivo de "Formular sugerencias prontas y concretas para la mejora y sobre todo la simplificación de la gestión en el corto plazo".

Está integrado por las Direcciones Generales de Auditoría Interna, Administración Financiera y Personal, el Secretario General de AFFUR, una representante del SeCIU, Rectorado, integrantes del equipo asesor del Pro Rectorado de Gestión Administrativa y el Pro Rector de Gestión Administrativa. El grupo designó como Coordinadora a la Directora General de Auditoría Interna.

En términos generales, los proyectos del Grupo de Mejora de la Gestión a Corto Plazo son un conjunto heterogéneo de iniciativas que buscaban posicionar el asunto medular de la mejora continua de la gestión, demostrando su viabilidad por medio de la ejemplificación con medidas concretas de resultados verificables. Los resultados son, en consecuencia, muy variados en alcance y proyección. En la amplia mayoría de los casos los resultados buscados se han obtenido y han generado ampliaciones sucesivas que en algunas oportunidades han derivado en el desarrollo de "segundas fases".

Además del trabajo del grupo coordinador, en el conjunto de los proyectos han trabajado varias decenas de funcionarios de toda la Universidad, no estando prácticamente ningún servicio fuera del alcance de al menos uno de los proyectos, en particular de aquellos que pretenden ser aplicables a toda la institución.

Más allá de los resultados positivos obtenidos, se ha insistido en la idea que no son proyectos que sean capaces de resolver por sí solos los problemas centrales de la gestión universitaria. En lugar de ello, debe entenderse como un esfuerzo por aportar experiencia sobre una filosofía de trabajo enmarcado en la línea de transformación de la gestión desde el protagonismo de los funcionarios, basada en proyectos y apoyada en (i) referencias temporales claras y acotadas, (ii) bajos presupuestos, (iii) articulación con los servicios, entre direcciones generales y con los macro-proyectos en curso, (iv) elaboración colectiva y responsa-

bilización individual<sup>1</sup>, (v) detección y promoción de innovaciones en gestión a nivel de los servicios en beneficio de toda la institución. Así, el Grupo de Mejora de la Gestión y sus acotados aunque importantes resultados deben constituirse en una plataforma sobre la que proyectar las transformaciones más ambiciosas que están en curso.

Cada proyecto está a cargo de un coordinador, que opera como nexo entre el Grupo y los distintos equipos de trabajo. Los equipos de trabajo están conformados por funcionarios representantes de los servicios universitarios quienes aportan su experticia y conocimientos, integrándose de esta forma las distintas realidades y remarcándose la importancia de la participación activa de los funcionarios en aportar desde su participación al cambio en la gestión. Es de destacar el entusiasmo y compromiso demostrado en todo momento por los funcionarios participantes en los diferentes grupos, lo cual ha sido la clave del éxito logrado en los proyectos. En lo que respecta a la participación de los servicios universitarios se ha evidenciado un alto grado de interés por parte de los mismos en involucrarse en los proyectos. La metodología adoptada al respecto es trabajar en base a la selección de uno o varios como servicios pilotos, en función de las evaluaciones y ajustes que todo nuevo proceso requiere, se implanta al resto de los servicios transformándose de un proyecto a un cambio de determinado procedimiento en la Institución.

A continuación se describirá brevemente cada uno de los proyectos desarrollados:

5.11.1. Documento único de Declaración Jurada relacionada con la gestión de los recursos humanos.

El objetivo fue simplificar los procedimientos y unificar los criterios para las declaraciones juradas, sustituyendo la variedad de formularios que utilizaban los distintos servicios para una misma finalidad logrando homogeneizarlas. A modo de ejemplo, el nuevo formulario denominado "Declaración Jurada de Ingresos y Beneficios Sociales" agrupa cuatro formularios que anteriormente debía presentar un funcionario al ingresar a la Institución o al modificarse su situación funcional o personal, a saber: Declaración Jurada Progresivo por Antigüedad Docente, Declaración Jurada de datos personales y cargos, Declaración Jurada Asignación Familiar y Declaración Jurada Hogar Constituido.

El equipo de trabajo diseñó cuatro nuevos formularios y un instructivo. Los nuevos formularios se denominan: "Declaración Jurada de Ingresos y Beneficios Sociales" (que como ya fue señalado integra cuatro formularios de declaraciones juradas que hasta el momento se realizaban por separado), "Modificación de Situación y solicitud de Primas", "Ingreso de Pasantes y Becarios" y "Acumulación de Sueldos de Funciones Públicas". El instructivo se refiere al documento mencionado en primera instancia.

La propuesta diseñada se presentó al CED el 14/02/2011, que resolvió: a) Aprobar la aplicación de los formularios e instructivos con carácter obligatorio en todas las áreas de personal de la UdelaR y b) Disponer la realización de una actividad de capacitación al respecto, autorizando su inclusión en el plan anual de capacitación 2011.

El Proyecto ya ha completado su aplicación en el conjunto de los servicios universitarios y con una evaluación positiva.

Equipo de trabajo:

Dirección General de Personal  
Dirección General de Auditoría Interna  
Áreas de Personal de los servicios  
Dirección General de Jurídica  
Grupo Mejora de la Gestión

5.11.2. Mejora en la conservación de la documentación y acceso a la información contenida en los archivos relacionados con la gestión.

El objetivo del proyecto era mejorar el archivo de la documentación para su posterior recuperación correcta y efectiva. Por otra parte, buscaba destacar la importancia del archivo de la documentación, promoviendo en cada servicio universitario la existencia de archivos en condiciones tales que permitan su conservación de manera adecuada.

En este sentido, se trabajó en estrecha colaboración con el equipo del Archivo General de la Universidad de la República (AGU)<sup>2</sup>, de modo de enmarcar este proyecto puntual en la estrategia general de trabajo definida.

Con este fin, se planificó la realización de un relevamiento de la situación de los archivos en todos los servicios universitarios acompañada instancias de capacitación con elaboración de materiales de apoyo.

En diciembre de 2012 se presentó el informe final del Proyecto en el que se señalaba que se había culminado con la instancia de relevamiento en todos los servicios universitarios, elaborándose en base al análisis de los datos un diagnóstico de situación.

Se constató que:

- » de los 28 centros de enseñanza relevados sólo tres de ellos cuentan con un archivólogo. Por lo tanto los 25 centros restantes carecen del respectivo asesoramiento técnico.
- » las fechas extremas de los documentos comprenden desde el año 1865 hasta el año 2012, constituyendo un verdadero patrimonio documental que abarca casi desde los inicios de la instalación de la Universidad hasta nuestros días.

- » el volumen de documentos se ha duplicado en los últimos 10 años.
- » El censo realizado en los años 1998-1999 relevó:
- » 16 centros de enseñanza de la capital
- » se obtuvieron 141 registros de archivos
- » totalizando 7.044 metros lineales de documentos

El censo efectuado en los años 2011- 2012 relevó:

- » 28 centros de enseñanza de la capital y los centros universitarios regionales de Salto, Paysandú, Maldonado, Rivera y Tacuarembó.
- » se obtuvieron 476 registros de archivos totalizando 14.295 metros lineales de documentos.

Los datos ponen en evidencia el crecimiento y desarrollo que en la gestión ha experimentado la Universidad de la República en los últimos años. Fueron efectuadas cuatro instancias de capacitación para el manejo y conservación de la documentación a las que asistieron 205 funcionarios universitarios que trabajan en los archivos en Montevideo y 29 que prestan funciones en el interior por medio de videoconferencias.

El grupo de trabajo elaboró el material denominado “Buenas prácticas en archivos universitarios” a modo de manual básico para el trabajo en los archivos, el mismo fue difundido y entregado a aproximadamente 300 funcionarios universitarios.

La finalidad del archivo es organizar, preservar, servir y difundir la información. Para lograr este fin es necesario que haya una buena gestión detrás, que permita que la información se recupere rápidamente y que a la vez sea pertinente y oportuna. Es conveniente la utilización de una tabla de plazo precaucional, que establezca el tiempo que los documentos deben permanecer en el archivo o ser eliminados por no ser de valor permanente. Es de suma importancia contar con profesionales idóneos en la disciplina para proteger la integridad del material archivístico bajo su custodia y así garantizar que éste continúe siendo una evidencia confiable. Además ha de ser un buen formador. Estará en condiciones de brindar una capacitación básica en todo lo que se refiere a las tareas archivísticas en las cuales estarán involucrados los funcionarios. La capacitación de los demás funcionarios es tan importante como planificar correctamente un sistema de gestión de para la documentación.

De acuerdo a una clasificación y agrupamiento de las necesidades observadas en los diferentes servicios universitarios y los resultados obtenidos por el proyecto, el CDGAP resolvió formar un grupo de archivólogos itinerante que preste sus funciones en los mismos en forma rotativa y en coordinación con un referente perteneciente a cada servicio universitario. Dicho Grupo concurre regularmente a los diferentes servicios universitarios de Montevideo y del Interior, asesorando y capacitando a

los funcionarios.

Equipo de trabajo:

Archivo General de la Universidad

Grupo Mejora de la Gestión

### 5.11.3. Compras centralizadas de algunos ítems

El objetivo del proyecto fue minimizar costos en compras centralizadas para más de un servicio universitario aprovechando posibles economías de escala de algunos artículos con un mecanismo de entregas descentralizadas, minimizando el costo de almacenamiento. A su vez, se pretendió que las compras de los distintos ítems fueran centralizadas en aquellos servicios que habitualmente accedieran a mejores condiciones de compra, de modo de explotar esa ventaja en beneficio de toda la institución.

Durante la fase preparatoria, se realizaron talleres y reuniones con los diferentes actores que intervienen en el proceso del gasto de la UdelaR, en particular con equipos de compras y contadores, a efectos de: a) definir los aspectos básicos del procedimiento de compras a desarrollar, b) definir el conjunto de artículos objeto de la primera compra centralizada (se optó principalmente por artículos sencillos de papelería e higiene) y c) evaluar el impacto de la propuesta desde el punto de vista financiero. Estas instancias se cumplieron en las siguientes fechas: octubre de 2010, enero y febrero de 2011.

Se definieron asimismo los servicios piloto en la ejecución de la primera experiencia y se conformaron dos grupos de trabajo, uno de ellos para la definición del procedimiento de compras, las condiciones de la licitación, los pasos de la disponibilidad y su traspaso. El otro grupo de trabajo tomó a su cargo la tarea de recabar las solicitudes de los Servicios y conformar el pedido a realizar.

El desarrollo del Proyecto no se dio como estaba planificado, en la medida que por distintos motivos (principalmente problemas de coordinación y comunicación) los tiempos que insumió la licitación fueron demasiado extensos perjudicando seriamente el resultado final. Los precios obtenidos fueron efectivamente menores que los que habitualmente se conseguían, pero las demoras hicieron que algunos servicios involucrados tuvieran que comprar artículos de forma urgente, neutralizando así las ganancias potenciales. Por otra parte la calidad de los productos adquiridos no conformaron a algunos de los servicios involucrados. Por lo tanto, la evaluación de esta primera experiencia no ha sido positiva, aunque se reconoce que aún existe potencial en la propuesta. En el mediano plazo, tanto la flexibilización de la normativa referida a compras en el TOCAF (aumento significativo de los montos máximos para las distintas modalidades de compra) como la futura puesta en marcha del SIGI facilitarán sensiblemente la aplicación de procedimientos con el mismo es-

píritu que el proyecto descrito.

Equipo de trabajo:

Hospital de Clínicas

Áreas de Compras de los servicios universitarios

Áreas Contables de los servicios universitarios

Grupo Mejora de la Gestión

#### 5.11.4. Capacitación en temas emergentes – Fondos de capacitación externa

El objetivo de este proyecto consistió en generar instancias de capacitación en temas emergentes no incluidos en el plan anual de capacitación que contemplen las participaciones de las Direcciones Generales involucradas en su definición, así como del Grupo de Mejora Continua de la Gestión. En este sentido, se lo entendió como un proyecto instrumental.

Se partió de la base que era necesario contar con mecanismos flexibles que permitieran capacitar a los funcionarios en los distintos temas que se producen como consecuencia de los cambios que propicia el Estado o la propia Institución. Así, se implementó una encuesta para la detección de dichas necesidades y se destinaron 150 horas de capacitación con ese fin. Tras la realización de un conjunto de cursos con esta modalidad (por ejemplo capacitación para la implementación de los proyectos Consejos Digitales o Notificaciones Electrónicas), las “temáticas emergentes” se han incorporado como parte de la oferta prevista por la Unidad de Capacitación (UCap).

Tras el proyecto y apoyado en la experiencia generada se diseñó un proyecto mucho más ambicioso, denominado Programa de Apoyo a la Capacitación Externa. Se parte del diagnóstico que existen demandas de capacitación muy específicas que se vinculan a los desempeños requeridos por el perfil particular de determinados servicios o Direcciones Generales, y que por lo tanto no son incorporados en la planificación anual de la UCap. En este marco, el objetivo del Proyecto es promover la participación de funcionarios T/A/S en centros de capacitación externos a la UCap (dentro o fuera de la UdelaR), por medio del co-financiamiento de cursos de corta y mediana duración que por su especificidad no puedan o no sea conveniente abordar en base a los recursos docentes propios de la Unidad de Capacitación. De esta forma, la UCap promoverá actividades de capacitación en la UdelaR no sólo como prestador del servicio sino, en forma complementaria, como facilitador de capacitación fuera de la oferta propia de la Unidad. El Proyecto fue aprobado por el CDGAP y tendrá su primer llamado en mayo.

Equipo de trabajo:

Unidad de Capacitación

Grupo Mejora de la Gestión

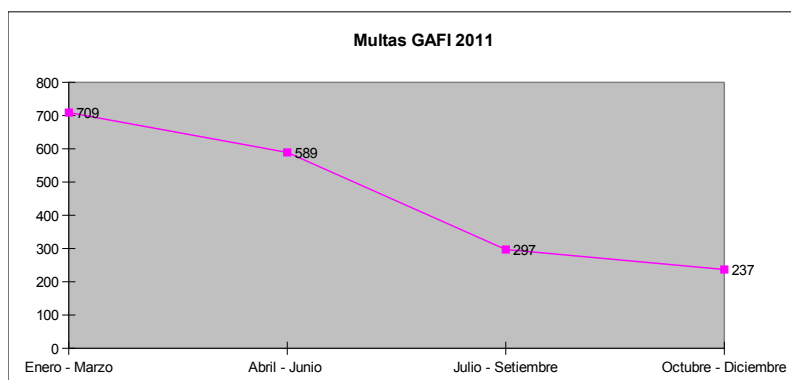
### 5.11.5. Mejora de la gestión de los trámites – Proyecto altas y bajas ante el BPS

El objetivo del proyecto consistió en optimizar la gestión de expedientes y trámites con enfoque en el usuario. Por la magnitud y complejidad de los procesos que implica este proyecto se consideró conveniente en una primera instancia trabajar con un proceso concreto, seleccionándose el proceso de “altas y bajas de funcionarios, pasantes y becarios ante el BPS”.

Los objetivos específicos fueron minimizar las multas que la UdelaR paga mensualmente y uniformizar las altas y bajas. La metodología consistió en diagnosticar las debilidades de dichos procesos, su rediseño y posterior capacitación.

Los informes de avance del proyecto se presentaron en marzo de 2011 al CED y en junio, setiembre de 2011 y febrero de 2012 al CDGAP. El proyecto cumplió con todas las instancias previstas en el cronograma, homogeneizándose los procedimientos en toda la institución por medio de formularios estandarizados permitiendo de este modo un ahorro significativo y una mejora de la imagen de la institución. Con respecto a la capacitación prevista para los funcionarios de las áreas de personal y contaduría que intervienen en el proceso, se realizó en 4 jornadas de 3 horas.

A continuación se muestra la evolución de las multas GAFI durante la ejecución del Proyecto. En este análisis se excluyó lo relativo al convenio con la Intendencia de Montevideo que requiere el diseño de un proyecto aparte por tener características distintas.



Equipo de Trabajo:  
Dirección General de Personal  
Dirección General de Auditoría Interna  
Áreas de Personal de los Servicios  
Áreas de Contaduría de los Servicios  
Grupo Mejora de la Gestión

#### 5.11.6. Incorporación de tecnología informática para la mejora de algunos procesos de la gestión – Notificaciones electrónicas

El objetivo del proyecto consiste en promover la realización de notificaciones por medios electrónicos en procedimientos de recursos humanos; así como la gestión correcta de las comunicaciones a través del uso adecuado del correo electrónico. Se espera por medio de este proyecto:

i. Mejorar los tiempos y los costos (ej. teléfono, horas- persona) en la realización de los trámites.

ii. Ampliar los horarios y lugares de respuesta. Con la nueva modalidad, el destinatario de la notificación podrá responder a cualquier hora, cualquier día del año, desde cualquier lugar, dentro y fuera del país.

iii. Evitar traslados innecesarios por parte de los destinatarios de las notificaciones. Actualmente, para realizar trámites en la Universidad, es necesario dirigirse al local correspondiente. Con la nueva modalidad, se eliminarán esos traslados. Esta mejora se vuelve especialmente relevante para la gente del interior del país y para aquellos que deban realizar gestiones desde el exterior.

iv. Evitar concentración de personas y tiempos de espera en los locales universitarios para realizar las etapas de los trámites que ahora se podrán gestionar por vía electrónica.

Para el logro de los objetivos de este proyecto se han definido dos etapas que difieren en tiempo de implantación, costo y modo de gestionar la información. Esas dos etapas son: a) Notificar a través del correo electrónico y b) Notificar empleando un sistema de software desarrollado específicamente para estos fines, es decir, empleando un Sistema Integral de Gestión de Notificaciones Electrónicas (SIGNE). Esta modalidad combina el uso de correo electrónico o telefonía celular con el de una aplicación web.

Los objetivos específicos del sub proyecto fueron: a) relevar situación administrativa e informática de los servicios piloto, b) rediseñar procedimientos para hacer notificaciones personales por vía electrónica en instancias vinculadas con las secciones de personal y de concursos, c) actualizar la normativa universitaria acorde a los procedimientos rediseñados, d) implantar los procedimientos rediseñados en la UdelaR, e) promover la capacitación de los funcionarios universitarios involucrados en el uso de las herramientas informáticas a ser utilizadas. A su vez



se está elaborando un reglamento de notificaciones personales electrónicas y su instructivo correspondiente.

Se definió primariamente un conjunto de notificaciones no lesivas para desarrollar en los servicios pilotos y una serie de instructivos por medio de distintas instancias participativas para cubrir una amplia gama de escenarios, lo que requirió asimismo una modificación de la normativa universitaria de forma de habilitar este procedimiento. En paralelo, se realizaron con apoyo del Proyecto descrito en 6.12.4 cursos para el adecuado uso del correo electrónico en esta tarea.

Actualmente se está cerrando la etapa uno del proyecto y se trabaja junto a AGESICi para la obtención de un SIGNE, lo que permitiría incorporar al conjunto de las notificaciones con mecanismos aún más ágiles y seguros.

#### 5.11.7. Consejos Digitales

El objetivo planteado era sustituir el papel de los órdenes del día y distribuidos de los distintos órganos de conducción universitaria por tecnologías más económicas, simples y amigables con el ambiente, diseñadas para leer documentos. La propuesta implica (i) el escaneado de los distribuidos, de modo que puedan ser enviados por correo electrónico junto con los órdenes del día y (ii) la asignación a los consejeros de un dispositivo que les permita acceder de forma cómoda y eficiente a la información tanto antes como durante la sesión, por el tiempo que ejerce funciones.

Se entendió que esta forma de trabajo tenía las siguientes ventajas:

- » Es más cómodo y menos engorroso su manejo.
- » Implica digitalizar todos los distribuidos.
- » Es un paso adicional en la dirección de la sustitución del papel por mejores tecnologías.
- » Simplifica el almacenaje de los mismos.
- » Resulta más amigable con el ambiente.
- » Se le puede enviar a más gente.
- » Es menos costoso.

Este proyecto surge a partir de una experiencia de la Facultad de Psicología que implementó un formato de "Consejo Digital" en dicho Servicio, que el Grupo de Mejora de la Gestión a Corto Plazo entendió que sería importante replicar. Se realizó el análisis de los costos y las diferentes alternativas tecnológicas que pueden ser utilizadas en esta metodología de trabajo. El análisis de los costos de este proyecto fue realizado por la cátedra de Costos de la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración, concluyéndose que el cambio es altamente recomendable ya implica un ahorro para la Institución de \$518.581 anuales (valores 2011).

Se estableció el cronograma de implantación el que incluyó la realización de pruebas para testear los distintos equipos (tablets y netbooks) en algunas sesiones del CDGAP durante noviembre y diciembre de 2011. Esta instancia se cumplió en forma satisfactoria por lo que se realizó un proceso licitatorio a efectos de la adquisición de los dispositivos digitales, incluyendo los escaners para la incorporación de esta modalidad al Consejo Delegado Académico y al Consejo Directivo Central a principios de 2012.

En este momento todos los distribuidos incluidos en el Orden del Día están digitalizados mediante escaneo y pueden ser abiertos desde un link en cada punto del Orden del Día. Cada distribuido se encuentra en formato pdf y se puede descargar como un archivo a la netbook o tablet y el consejero está así en condiciones de hacer anotaciones en el documento a los efectos de su tratamiento posterior en el Consejo. Tanto los órdenes del día como las resoluciones se envían a los destinatarios a través de un link al Sistema de Gestión de Resoluciones.

En los consejos centrales el proyecto ya se ha consolidado y es parte de la práctica habitual de los mismos. El objetivo siguiente es que todos los Servicios universitarios que consideren adecuado instalar esta nueva opción de funcionamiento de los respectivos Consejos puedan hacerlo, para lo cual podrán contar con el asesoramiento del grupo que ha trabajado en este proyecto. En este sentido, las facultades de Ciencias, Ciencias de la Comunicación y el Hospital de Clínicas ya se han integrado plenamente a la iniciativa. Regional Norte y las Facultades de Ciencias Sociales, Ciencias Económicas y Administración, Arquitectura y Humanidades y Ciencias de la Educación se incorporarán a la iniciativa en el primer semestre de 2013. Se espera que los restantes servicios lo hagan en el segundo.

#### Equipo de Trabajo:

División Secretaría General de Oficinas Centrales

División Contaduría

División Suministros

Facultad de Ciencias Económicas y de Administración (cátedra de contabilidad de costos)

Servicio Central de Informática Universitario

Grupo Mejora Continua de la Gestión

#### 5.11.8. Integración de la liquidación complementaria de retribuciones personales al proceso de liquidación

El objetivo general del proyecto consistió en unificar o integrar la liquidación manual y complementaria de haberes que se realiza en los respectivos servicios universitarios. Con este fin se conformó un equipo de trabajo integrado por funcionarios del Servicio Central de Informática Universitario, de la Dirección General de Administración Financiera y de la Dirección General de Auditoría Interna. La dinámica de trabajo ha re-

querido en la implantación del software la participación de la Dirección General de Personal en lo que respecta a la conciliación de datos de los funcionarios.

El objetivo específico fue unificar criterios y agilizar procedimientos de liquidación que incluyeran las siguientes funcionalidades:

- » Permitir costear sueldos
- » Calcular descuentos a sueldos (ceses, renunciaciones, licencias sin sueldo, etc.)
- » Integrar la historia de haberes de los funcionarios
- » Generar una base de datos que permita consultas posteriores

El medio para lograrlo fue disponer de una herramienta informática, es decir, un software de liquidación de haberes que tuviera las funcionalidades ya señaladas. Dado que es necesario vincularlo al Sistema Integrado de Administración de Personal (SIAP), se adquirió a la empresa proveedora de dicho sistema (SisInfo), un software denominado Módulo Complementaria (MC).

Para 2012 todos los servicios que no contaban aún con el SIAP tienen operando el Módulo Complementaria, lo que implicó un trabajo intenso de asesoramiento y capacitación dado el altísimo grado de importancia de la información con la que se trabaja.

La implantación del software ha sido una experiencia altamente positiva. El brindar a las áreas encargadas de la liquidación de sueldos un software específico para la liquidación de haberes ha presentado las siguientes ventajas:

- » Criterios únicos para la definición de los conceptos que integran la liquidación de haberes
- » Bases de cálculos de haberes centralizadas
- » Información íntegra de las retribuciones que se liquidaron a un funcionario en un determinado período
- » Acceso a una única base de datos de los funcionarios en lo que respecta a datos personales, fecha de ingreso a la actividad pública, a la UdelaR a la docencia y periodos de inactividad
- » Actualización de la información de las retribuciones a efectos de la información a remitir al BPS – Historia laboral para el mes en línea
- » Eliminación de ajustes manuales al IRPF
- » Acceso en línea a los recibos de sueldos de los funcionarios de liquidaciones efectuadas a través de SeCIU. o por el Módulo MC
- » Generación de pistas de auditoría que permiten mantener la información de los cambios que se realizan a los datos (qué cambió, quién lo realizó y cuándo) en función del acceso al módulo a través de claves de acceso por usuario

- » Descentralización de la información en los servicios universitarios
- » Información de la ejecución presupuestal por financiación
- » Emisión de listados históricos
- » Emisión de listados que simplifican la rendición de fondos ante los organismos externos
- » Eliminación de errores de cálculo

La evaluación positiva del módulo ha impactado asimismo en un requerimiento de los usuarios de incorporarse al Proyecto SIAP y un relanzamiento del mismo.

Equipo de Trabajo:

Dirección General de Administración Financiera

Dirección General de Personal

Servicio Central de Informática Universitario

Dirección General de Auditoría Interna

Áreas de Contaduría de los Servicios Universitarios

Grupo Mejora de la Gestión

5.11.9. Presentación de servicios universitarios al programa “Calidad de atención a la ciudadanía” – Oficina de Planeamiento y Presupuesto (OPP)  
El premio a la Calidad de Atención a la Ciudadanía de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto, es una estrategia destinada a impulsar la mejora global de la calidad de atención a la ciudadanía en los organismos públicos, mediante la aplicación de modelos de gestión de calidad y programas innovadores.

En función de los objetivos de la convocatoria el Grupo de Mejora Continua de la Gestión entendió que era una experiencia que podía resultar positiva para los distintos servicios, en particular a la luz de la participación de la bedelía de la Facultad de Psicología en una edición anterior. Por este motivo, fue presentada a CDGAP en mayo de 2011 la intención de que se promoviera desde ese espacio la participación en dicho Programa. El CDGAP entendió como “altamente positivo que se presentaran a este Premio las unidades de la UdelaR que se sintieran en condiciones y motivadas a hacerlo”, encomendando al Grupo el seguimiento e impulso de esta tarea.

En cumplimiento de la resolución del CDGAP se remitió información a todos los servicios universitarios logrando el Grupo concretar una serie de actividades de difusión y promoción de los principios y acciones dirigidas a los diferentes servicios. Así, se realizaron actividades colectivas de carácter general así como actividades de carácter personalizado con

aquellas unidades que evaluaron como posible su participación. Es importante destacar que el rol del Grupo de Mejora Continua de la Gestión se limitó a promover y asesorar, en la medida que el grueso del trabajo recayó sobre las unidades involucradas. Las unidades que finalmente decidieron participar fueron la biblioteca de la Facultad de Ciencias, la biblioteca de la Facultad de Ciencias Sociales, la biblioteca y la bedelía de la Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación y la Sección Concursos de la Facultad de Psicología. También se presentaron tres unidades del Hospital de Clínicas (Cátedra y Departamento de Medicina Transfusional con el Área Donantes de Sangre, Unidad Multidisciplinaria de Insuficiencia Cardíaca (UMIC), y Departamento de Trabajo Social), aunque estas iniciativas del Hospital de Clínicas no fue producto de las acciones de promoción del Grupo de Mejora Continua de la Gestión.

Para acceder al proceso de selección, todas las unidades realizaron un relevamiento de las condiciones de cada servicio. Los organizadores seleccionaron 24 entre los que se encontraban los cinco servicios postulados de la UdelaR. El Consejo Delegado de Gestión Administrativa y Presupuestal (CDGAP) evaluó que el hecho de que 20% de los servicios seleccionados para competir pertenecieran a la UdelaR es muy destacable, independientemente de los logros obtenidos, ya que implica abrir las puertas para que otra institución observe, critique, evalúe los cambios implementados y su velocidad.

Tanto en el informe presentado al CDGAP el 26 de noviembre de 2012, como en los intercambios en el Grupo de Mejora de la Gestión y en las recientes Jornadas de Capacitación, la evaluación general de los involucrados fue muy positiva. La experiencia no sólo permitió incorporar mejoras concretas, sino que cohesionó los equipos y en muchos casos permitió racionalizar y estandarizar el trabajo. El CDGAP felicitó a las unidades participantes en el Premio destacando «que este proceso es un nuevo ejemplo en la apuesta difícil de la Universidad de la República para la mejora de la gestión desde el involucramiento y el protagonismo de sus funcionarios».

La evaluación de los resultados aplica un «Modelo de Calidad», que involucra cinco ejes: (i) desarrollo de las personas, (ii) comunicación, (iii) gestión de recursos, (iv) procesos y metodología y (v) medición y evaluación de resultados.

Las unidades involucradas destacaron (1) las actividades de capacitación a cargo de distintas instituciones, (2) elaboración de documentos de procedimientos, instructivos y mapas de proceso (literalmente cientos de documentos) que permitieron sistematizar y racionalizar las actividades realizadas por cada unidad, (3) reuniones con consultores de OPP para analizar y mejorar la forma en que se brinda la atención al público (por ejemplo se implementaron consultas por correo electrónico con respuesta en plazo no mayor a 24 horas, se colgaron los formularios

en la web, se realizaron mejoras de accesibilidad), (4) como parte de la evaluación se realizaron encuestas de satisfacción de usuarios y se implementaron registros y mediciones de indicadores, (5) se desarrollaron actividades de promoción y reconocimiento a los usuarios para acercarlos al servicio.

Además de los resultados generales positivos obtenidos, vale especialmente la pena destacar que el Departamento de Documentación y Biblioteca de la Facultad de Ciencias Sociales y el Centro de Documentación Científica y Biblioteca de la Facultad de Ciencias obtuvieron menciones especiales.

Además de las dos bibliotecas universitarias recibieron menciones la Unidad Oncología – Farmacia de la Dirección Nacional de Sanidad Policial, y la Unidad Especializada en Violencia Doméstica de la Jefatura de Policía de Colonia. Las instituciones que ganaron el premio fueron el Hospital Español (Unidad Coordinadora de Citas y Estudios, Nefrología, Emergencia y Unidad de Hospitalización Médica); la Dirección Nacional de Identificación Civil, el Centro Nacional de Afiliaciones de la Administración de Servicios de Salud del Estado, y el Hospital Regional de Tacuarembó (Banco de Leche Humana, Centro de Rehabilitación, Centro Oncológico del Norte, Servicio de Hemoterapia, Unidad de Atención al Usuario, Servicio de Tomografía, CTI de Adultos y CTI de Niños).

En adelante, las unidades serán evaluadas anualmente por OPP para analizar cómo avanza el plan de mejoras definido. A partir de la experiencia se entiende no sólo que en ediciones futuras deberá promoverse la participación en el Programa, sino además que deben buscarse los mecanismos para multiplicar las “buenas prácticas” adquiridas.

Equipo de Trabajo:

Funcionarios de los servicios que efectuaron la postulación

Grupo de Mejora de la Gestión

#### 5.11.10. Certificaciones electrónicas

El Proyecto de certificaciones electrónicas, aprobado en Diciembre de 2012, persigue el objetivo general de mejorar del proceso de solicitud de certificaciones médicas de la UdelaR de modo de reducir costos y tiempos en la ejecución de las distintas actividades, mejorar la calidad del trabajo a través de la reducción de tareas manuales, duplicaciones, archivos físicos, mediante la utilización de formularios electrónicos, generando las bases para que esta experiencia se pueda replicar en otros procesos de trabajo. Asimismo, en forma complementaria, se espera que el nuevo sistema de trabajo permita contar con archivos ordenados y accesibles, y generar un sistema de información para la mejora de la gestión.

Los objetivos específicos que se persiguen son:

- » Incorporar en forma gradual a los servicios universitarios en la nueva modalidad de trabajo, es decir, envío de la solicitud de certificación médica a la Dirección Universitaria de la Salud (DUS) en forma electrónica.
- » Brindar capacitación y herramientas (formulario y procedimientos) a los servicios universitarios para facilitar la aplicación de la nueva modalidad.
- » A partir del propio Proyecto, analizar el proceso actual desde una perspectiva más general identificando fortalezas y debilidades de modo de diseñar propuestas de modificación.
- » Implementar mejoras en los procedimientos actuales del área de Certificaciones de la DUS para que el trabajo se pueda realizar en forma eficaz y eficiente, racionalizando las tareas y archivos.

En el cronograma de trabajo aprobado se establecía que durante el primer semestre de 2013 se obtendrían los primeros resultados.

Equipo de Trabajo:

Dirección General de Personal

División Universitaria de la Salud

Funcionarios de las áreas de personal de los servicios

Grupo Mejora Continua de la Gestión

5.11.11. Procedimiento de Régimen de Dedicación Total Docente (RDT)

El Proyecto tiene como objetivo general contribuir a la uniformización de los procesos administrativos en todos los servicios de la UdelaR.

El proyecto tiene los siguientes objetivos específicos:

- » Diseñar procedimientos relativos al RDT de aplicación en toda la UdelaR y llevar adelante talleres de discusión sobre los mismos.
- » Difundir a las áreas de Personal los procedimientos diseñados y consensuados.
- » Implementar los nuevos procedimientos relativos al RDT.
- » Monitorear el cumplimiento de los nuevos procedimientos aprobados.
- » Contribuir a la comunicación y difusión del RDT (presentación al RDT, requisitos, etc.)

El grupo finalizó en diciembre de 2012 la elaboración de un manual de procedimientos sobre el régimen de DT. Actualmente, se está organizando un taller de discusión sobre el contenido del manual, a realizarse en abril-mayo 2013.

Equipo de Trabajo:

Dirección General de Personal

Grupo Mejora de la Gestión





## **6. CONDICIONES DE TRABAJO Y ESTUDIO: POLÍTICAS, PROCEDIMIENTOS Y LOGROS**

### **6.1. Introducción**

En el presente capítulo se describen las políticas desarrolladas por la Universidad referentes a la promoción de mejores condiciones de estudio y trabajo en la institución, así como de las acciones llevadas adelante con el objetivo de brindar beneficios a trabajadores y estudiantes universitarios. Las mismas se enmarcan en un esfuerzo deliberado de mejorar la calidad de vida de quienes desarrollan sus actividades en la institución promoviendo simultáneamente los objetivos establecidos por la UdelaR.

En este marco, se detalla la experiencia con los fondos concursables para la mejora de las condiciones de estudio y trabajo así como el despliegue de actividades desarrollados por la Comisión permanente sobre Procesos y Condiciones de Estudio y de Trabajo y Medio Ambiente Laboral de la Universidad de la República (PCET-MALUR). Se exponen asimismo las modificaciones en la Ordenanza de Pasantías y la revisión de convenios para obtener beneficios mayores para los estudiantes. A continuación se describe la nueva Ordenanza del Sistema Suplementario de Cuota Mutua, así como el importante esfuerzo llevado adelante por la UdelaR para brindar a los funcionarios de la institución un "salario vacacional". Posteriormente se hace referencia a la nueva Ordenanza para el pago de compensaciones a funcionarios de conducción por traslado de residencia habitual a otros departamentos. Para finalizar se informa acerca de la política desplegada, por un lapso de dos años, de estímulo económico para el retiro jubilatorio.

### **6.2. Proyectos concursables para la mejora de las condiciones de trabajo y estudio**

Este es uno de los emprendimientos más importantes que ha generado la Comisión Sectorial de Gestión Administrativa con el propósito de lograr que los trabajadores y estudiantes de la Universidad puedan desarrollar su trabajo en condiciones dignas y, particularmente, producir mejoras en materia de seguridad laboral. Se entiende que también contribuye al fortalecimiento de la participación y la pertenencia de los

trabajadores a la UdelaR.

En 2008 se realizó un llamado a proyectos concursables con dos niveles de financiación: hasta 250,000 (Tipo A) y hasta 100,000 pesos (Tipo B). En los años 2009 y 2010 se repitieron los llamados con características similares. Estas iniciativas concitaron gran interés en los trabajadores docentes y no docentes. En los llamados hubo numerosos proyectos bien evaluados que no llegaron a ser financiados dado que los recursos disponibles, aún siendo en todos los casos cifras mayores a 8 millones de pesos por año, siempre resultaron insuficientes. En la edición 2011 cabe destacar que el llamado interesó también a los estudiantes, quienes presentaron un proyecto de mejora de las condiciones habitabilidad del local que ocupa la FEUU. En todos los años se presentaron proyectos provenientes de la amplia mayoría de los servicios universitarios.

En la tabla que sigue se muestran los datos sobre los proyectos presentados, aprobados y los montos totales adjudicados.

PROYECTOS					
Año	Presentados	Aprobados			Importe en pesos
		Tipo A	Tipo B	Totales	
2008	198	15	76	91	8.500.000
2009	310	36	93	129	9.858.359
2010	232	28	46	74	8.024.586
2011	165	39	47	86	8.624.031
2012	117	50	20	70	8.389.341

Al final de cada ejercicio se ejecutó cerca del 100% de los recursos asignados a dichos proyectos, representando un aporte significativo en las condiciones de estudio y trabajo en los diferentes servicios universitarios.

En el llamado realizado en 2010, la Comisión PCET-MALUR (ver 6.3) ya participó activamente, colaborando con la CSGA, coordinando la recepción de los proyectos y realizando una pre-selección de los mismos. La evaluación final de los proyectos la realizó la CSGA.

En el ejercicio 2011, por decisión de la Comisión PCET-MALUR, se limitó a 10 el número de proyectos que podía presentar cada servicio, con el objetivo de lograr una mejor distribución de los fondos. Fue una medida mediante la cual se buscó evitar que algunos servicios presentaran un excesivo número de proyectos. La evaluación de los proyectos fue realizada por la propia Comisión PCET-MALUR (ver 6.3).

6.3. Comisión permanente sobre Procesos y Condiciones de Estudio y de Trabajo y Medio Ambiente Laboral de la Universidad de la República (PCET-MALUR<sup>8</sup>).

El Plan Estratégico de Desarrollo 2005-2009 de la Universidad, fue un aspecto determinante para la conformación de esta Comisión ya que hizo explícita la voluntad de la UdelaR de “mejorar los procesos y condiciones de estudio y trabajo para incrementar la calidad en el desempeño de sus funciones”; lo que significó un impulso para iniciar acciones en este sentido.

Así, en el año 2003 se conformó una primera Comisión Ad-hoc sobre “Prevención de Accidentes en Estudiantes”. A punto de partida de esta comisión es que surge la idea de abarcar a todos los universitarios, dada la multiplicidad de tareas y profesiones.

De esta forma surge la Comisión que entiende en los Procesos y Condiciones de Estudio, Trabajo y Medio Ambiente laboral (PCET-MALUR<sup>9</sup>) creada en 2008, para elaborar políticas propias de la UdelaR y acordes a la normativa nacional, en salud y seguridad en el trabajo y el estudio.

### 6.3.1. Objetivos

#### Objetivos generales

Mejorar las condiciones de Seguridad y Salud Laboral de todos quienes desarrollan actividades en la UdelaR (estudiantes, funcionarios, egresados). Para ello se plantea:

- a) Crear conciencia en el Demos universitario de las Políticas de Salud y Seguridad en el Trabajo.
- b) Realizar el diagnóstico de las Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo de los Servicios (CYMAT).
- c) Proponer programas y acciones necesarias en este campo, tanto a nivel central como en los Servicios.
- d) Promover, coordinar desarrollar y supervisar actividades de debate (foros, talleres, seminarios), capacitación consulta y comunicación (comisiones) y normatización (manuales, procedimientos, reglamentos).

#### Objetivos Específicos

(1) Cumplimiento de normativa vigente relacionada a las Condiciones de Salud y Medio Ambiente del colectivo de la UdelaR – Se corresponde con los demás objetivos desarrollados.

(2) (i) Crear un registro sobre accidentes de trabajo y enfermedades ocupacionales para cada Servicio de la UdelaR (ii) Analizar las causas de los accidentes. (iii) Tomar medidas preventivas.

(3) Revisar normativa que regule servicios bonificados.

8 - [www.universidad.edu.uy/pcetmalur](http://www.universidad.edu.uy/pcetmalur)

9 - Está integrada por representantes de la DUS, DGP, Facultades de Medicina y Química, ADUR, AFFUR, UTHC y FEUU.

- (4) Coordinar y realizar tareas de manera conjunta con la Comisión Especial de Tareas Insalubres (CETI).
- (5) Coordinar con la Unidad de Capacitación sobre Cursos vinculados a Salud y Seguridad en el lugar de trabajo.
- (6) Fomentar una cultura de prevención de la Seguridad y promoción de la Salud. Está vinculado con el Objetivo 5: Capacitación. Abrir un sitio web.
- (7) Crear y/o fortalecer las Comisiones Salud y Seguridad para Estudiantes y Trabajadores en cada Servicio (COSSET).
- (8) Incluir requisitos de Salud y Seguridad al comprar productos, al planificar obras, construcciones, refacciones y mantenimiento edilicio.
- (9) Incluir aspectos de Salud y Seguridad en los perfiles y descripciones de cargos, en concursos de ingreso, ascenso de todo el personal.
- (10) Realizar Carné de Salud según riesgo.

La Comisión PCET-MALUR se encuentra en un proceso de redefinición de sus objetivos, debido al cumplimiento de la mayoría de ellos. Los objetivos 4, 5, 6, 7 y 9 se han cumplido o están en cumplimiento permanente

### 6.3.2. Proyectos

En este apartado se detallan aquellos programas que está desarrollando PCET-MALUR o se encuentra impulsando en coordinación con otras instituciones. Los mismos pretenden con su ejecución contribuir a la mejora de las condiciones de Salud, Seguridad o Medio Ambiente de Trabajo y Estudio de quienes integran la Universidad.

#### 6.3.2.1. Proyecto de sensibilización para prevención del tabaquismo

El objetivo general del proyecto es concientizar e involucrar a funcionarios, docentes y estudiantes sobre la promoción de la salud y la importancia de prevenir el consumo de tabaco; así como también dotar, a quienes lo necesitan, de herramientas para el abandono de dicho consumo.

Se pretenden lograr los siguientes objetivos específicos:

- » Brindar información científica sobre el tema
- » Promover cambios de creencias y actitudes en relación al tabaco
- » Estimular la incorporación de aptitudes que permitan afrontar la dependencia al tabaco
- » Fomentar la conciencia crítica y la autoestima

La metodología empleada es la realización de talleres que se desarrollan en dos etapas:

I. Formación de Promotores – Facilitadores de los Talleres

II. Coordinación de los “Talleres de Calidad de Vida - Promoción de Salud – Prevención del Tabaquismo”.

La selección de los ocho facilitadores fue realizada por la Comisión PCET-MALUR en calidad de Tribunal Evaluador. La capacitación de los mismos estuvo a cargo de la Comisión Honoraria de Lucha Contra el Cáncer a fines del mes de noviembre de 2012.

Actualmente se comenzaron las inscripciones para los talleres que se realizarán a partir del mes de mayo de 2013.

#### 6.3.2.2. Campaña de carné de salud para estudiantes y funcionarios

En la Resolución del Consejo Directivo Central N°9 del 23-12-2008 se establecieron los requisitos de Inscripción de Estudiantes en los Servicios Universitarios, especificando en su Art. 4° la obligatoriedad de presentar el Carné de Salud básico. En apoyo a esta resolución se elaboró folletería que fue enviada a los distintos servicios universitarios tanto de Montevideo como del interior.

En el año 2009 se realizó la difusión de la importancia del carné de salud, con la participación de actores que realizaron un pequeño sketch humorístico, en tres servicios universitarios.

En el año 2011 la Comisión PCET-MALUR comenzó a desarrollar la Campaña de Carné de Salud orientada a los funcionarios docentes y T/A/S de los distintos Servicios Universitarios. El objetivo fue el de sensibilizar a esta población sobre la importancia de contar con el Carné de Salud al día.

La Comisión PCET-MALUR llevó adelante las gestiones necesarias ante la Dirección General de Jurídica a los efectos de incorporar en el estatuto del funcionario de la UdelaR la obligatoriedad de presentar el carné de salud vigente.

#### 6.3.2.3. Encuesta sobre salud y seguridad ocupacional y medio ambiente de estudio y trabajo

Las condiciones de trabajo y estudio, el medio ambiente laboral y la seguridad y la salud ocupacional son determinantes de la calidad de vida de los estudiantes y funcionarios docentes y no docentes de esta casa de estudios.

La mejora continua es un requisito para la progresiva instalación de un sistema integral de gestión, siendo una responsabilidad social de la Universidad y a su vez, la oportunidad de ejercer un rol docente a través del ejemplo, al interior y al exterior de nuestra institución.

En 2009 la Comisión PCET-MALUR con el objetivo de conocer el estado de situación y las acciones dirigidas a la mejora de la salud y seguridad ocupacional y el medio ambiente de trabajo y estudió, aplicó una encuesta a los 25 servicios de la UdelaR. Todo ello con el fin último de disponer insumos para generar planes de gestión que permitan abordar

la temática de manera gradual y según la complejidad y prioridades identificadas en cada caso. A partir de los resultados de las 19 preguntas de la encuesta se elaboró un índice que sintetizara la información de modo de rankear a los servicios y planificar de mejor forma las actividades.

#### 6.3.2.4. Proyectos concursables

Desde el año 2009 la Comisión PCET-MALUR participa en la realización del llamado a Proyectos Concursables (ver 6.2) dirigido a Estudiantes, Egresados y Funcionarios Docentes y No Docentes con el objetivo de presentar proyectos para la mejora de las condiciones de trabajo y estudio de la UdelaR. Dicho llamado ha sido organizado siempre en conjunto con el Pro Rectorado de Gestión Administrativa y a partir del año 2012, este último ha encomendado la organización del llamado a la Comisión PCET-MALUR exclusivamente.

#### 6.3.2.5. Programa de vigilancia epidemiológica

La Comisión PCET-MALUR gestiona la realización de los análisis clínicos a los funcionarios de la Universidad que se encuentran en condiciones laborales de riesgo según Resolución del C.D.C N° 719/11 de Fecha: 11/10/11. A partir de esa fecha, la Comisión PCET-MALUR administra el fondo económico, encomendando al Departamento de Salud Ocupacional de la DUS la ejecución del programa.

### 6.3.3. Actividades

Aquí se detallan los eventos que desde sus inicios ha llevado a cabo la Comisión PCET-MALUR; destinados a todos quienes participan de la UdelaR como a interesados en general. Los mismos se han propuesto capacitar al público sobre distintas temáticas de relevancia, así como difundir los cometidos, acciones y proyectos de esta Comisión.

#### 6.3.3.1. Curso Básico de Salud Ocupacional

La Unidad de Capacitación ha desarrollado desde el año 2008 una serie de instancias de formación relativas a la temática de la Salud Ocupacional. Durante el año 2010, en base a la experiencia en la temática, la formación de nuevos orientadores y el apoyo del Departamento de Salud Ocupacional de Facultad de Medicina, se ha rediseñado el Curso Básico de Salud Ocupacional. El Curso fue dirigido a todos los funcionarios de la Universidad de la República (y otros actores universitarios) constituyéndose en un aporte a la formación permanente, construyendo espacios de reflexión, sensibilización e intercambio sobre la problemática de la salud laboral, a los efectos de aportar en el proceso de mejora continua de las condiciones de trabajo.

En esta oportunidad, la Unidad de Capacitación, conjuntamente con la Comisión Permanente de Procesos, Condiciones de Estudio, Trabajo y Medio Ambiente Laboral de la Universidad, convocaron a participar en el Curso Básico de Salud Ocupacional, a todos los integrantes de las

Comisiones de Salud y Seguridad para Estudiantes y Trabajadores - COSSET (titulares y suplentes).

6.3.3.2. XIX Semana del Corazón 26/09 al 2/10/2010 y XXI Semana del Corazón 23/09 al 30/09/2012

La Comisión PCET-MALUR hizo llegar a todos los servicios universitarios el afiche de la Semana del Corazón, así como también folletería diversa sobre los principales factores de riesgo cardiovascular con el objetivo de que fueran distribuidos y difundidos en los distintos servicios universitarios. Se impulsó a las Comisiones de Salud y Seguridad de Estudiantes y Trabajadores (COSSET) a realizar actividades de sensibilización en la temática.

6.3.3.3. XX Semana del Corazón 25/09 al 1º/10/2011

Adhiriendo a la XX Semana del Corazón organizada por la Comisión Honoraria para la Salud Cardiovascular, que tuvo lugar desde el 25 de Setiembre al 1º de Octubre de 2011, la Comisión PCET-MALUR programó un conjunto de actividades abiertas a todo el público universitario en diversos servicios. Se contrataron los servicios de los Payasos Medicinales para realizar actividades lúdicas con consignas previamente establecidas de la prevención de riesgos cardiovasculares y la difusión de la folletería alusiva.

Además se instó a las Comisiones de Salud y Seguridad de Estudiantes y Trabajadores (COSSET) de los distintos Servicios Universitarios a la realización de actividades a los efectos de alentar y motivar a tener una actitud activa hacia el cuidado y prevención de la salud cardiovascular.

6.3.3.4. Día Mundial de la Seguridad y la Salud en el Trabajo - 28 de abril  
La OIT recuerda cada 28 de abril el día Mundial de la Seguridad y la Salud en el Trabajo. Para cada año en particular, se asigna por parte de la OIT un lema específico a ser tratado. La Comisión PCET-MALUR año a año realiza una jornada en conmemoración de la fecha y trabaja entre otras, la temática asignada.

6.3.3.5. Jornada Día Mundial de la Seguridad y la Salud en el Trabajo (29/04/2010)

Ese año el tema del día fueron los "Riesgos emergentes y nuevos modelos de prevención en un mundo de trabajo en transformación". Se destaca el avance tecnológico, los riesgos laborales emergentes y los patrones cambiantes de empleo y mano de obra. Y, por tanto, la necesidad de nuevos enfoques preventivos para hacer frente a estos nuevos retos. Se conmemoró esta fecha realizando una actividad en la Facultad de Ciencias Económicas.

6.3.3.6. Jornada Día Mundial de la Seguridad y la Salud en el Trabajo (28/04/2011)

El día 28 de abril de 2011 se desarrolló en la Sala Seminario del Instituto de Higiene una jornada en conmemoración del Día Mundial de la Segu-

ridad y la Salud en el Trabajo que cada 28 de abril la OIT celebra y promueve. La actividad fue transmitida mediante videoconferencia al Centro Universitario de Paysandú.

El lema establecido por la OIT para el año 2011 fue: "Año de la Seguridad: Condiciones Seguras y Saludables". En tal sentido, se realizó una jornada sobre la "Seguridad y su Gestión"; a cargo del Prof. MSc. Fabián Benzo y el Prof. Dr. Fernando Tomasina; dando distintas perspectivas a la temática.

#### 6.3.3.7. Jornada Día Mundial de la Seguridad y la Salud en el Trabajo (26/04/2012)

El día 26 de abril de 2012 se desarrolló en la Sala Seminario del Instituto de Higiene una jornada en conmemoración del Día Mundial de la Salud y la Seguridad en el Trabajo que cada 28 de abril la OIT celebra y promueve. La actividad fue transmitida mediante videoconferencia al Centro Universitario de Paysandú, Centro Universitario de Rivera y Casa de la Universidad de Tacuarembó.

#### 6.3.3.8. Foros de Salud y Seguridad en el Espacio Universitario

Cada año la Comisión PCET-MALUR realiza un foro dirigido a Autoridades Universitarias, Comisiones de Salud y Seguridad de Estudiantes y Trabajadores (COSSET), Unidades Encargadas de Seguridad y Salud Ocupacional (YSO y CYMAT); UTHC, AFFUR, ADUR, FEUU e interesados en general en la temática de la Comisión. Se tratan cada año temáticas diversas que se relacionan con la mejora de las condiciones de estudio y trabajo. Desde el año 2008 se han realizado 7 foros en distintos lugares de la Universidad y en distintos departamentos. Así se realizaron foros en Montevideo, Salto y Maldonado, y en video-conferencia en Paysandú, Rivera, Maldonado, Rocha y Treinta y Tres.

#### 6.3.4. Publicaciones de la Comisión PCET-MALUR

La Comisión PCET-MALUR publicó una "Compilación de Procesos y Condiciones de Estudio y Trabajo y Medio Ambiente Laboral en la Universidad de la República. Año 2008". Esta publicación recopila información sobre la Comisión PCET-MALUR: su creación, objetivos y actividades realizadas. Asimismo resume las principales normativas nacionales e internacionales sobre temáticas de salud y seguridad en el trabajo y el estudio. Adicionalmente, el 25 de julio de 2011 se realizó en la Sala Maggiolo de la Facultad de Derecho - UdelaR, la presentación del Libro "Manual Básico en Salud, Seguridad y Medio Ambiente de Trabajo" coordinado y editado por la Comisión PCET-MALUR.

#### 6.4. Modificación de la Ordenanza de Pasantías de la UdelaR

El Pro Rectorado de Gestión Administrativa impulsó fuertemente en el seno de la CSGA y desde ésta, la modificación de la Ordenanza de pa-



santías a efectos de lograr mejoras importantes en las condiciones del sistema de trabajo de los pasantes en la Universidad. La nueva Ordenanza, aprobada por el CDC en julio de 2010, incluye licencia reglamentaria, licencia por estudio (ya disponían de este beneficio) y otras causales como matrimonio, maternidad, enfermedad, etc. Los pasantes aportan a la seguridad social y tienen derecho a percibir aguinaldo. Tienen ahora la posibilidad de ser prorrogados hasta cumplir un máximo de dos años. La cobertura asistencial es brindada por el SNIS desde mayo de 2011.

#### 6.5. Modificación del Convenio de Pasantías de estudiantes universitarios en la Intendencia de Montevideo.

El Convenio Marco de Cooperación Institucional de Pasantías entre la UdelaR y la Intendencia de Montevideo, vigente desde agosto de 1993, no contemplaba una serie de derechos como la licencia por exámenes, por duelo, por maternidad, etc.

Se conformó un grupo de trabajo integrado por un Asistente Académico del Rector, la delegada del Área Social en la CSGA, la Dirección General de Administración Financiera, el Director de la División Contaduría Central y el Pro Rector de Gestión Administrativa, con el cometido de hacer gestiones ante la Intendencia Municipal de Montevideo a fin de lograr un nuevo convenio que incluyera los derechos señalados anteriormente.

En noviembre de 2008 el CED aprobó un nuevo convenio con la IM que contempla, prácticamente todas las propuestas realizadas por la UdelaR, constituyendo un avance muy favorable en las condiciones de trabajo de los pasantes de la UdelaR en la Intendencia de Montevideo. La cobertura asistencial es brindada por el SNIS desde mayo de 2011.

#### 6.6. Ordenanza del Sistema Suplementario de Cuota Mutua.

La UdelaR tenía un Sistema de Atención Universitaria de la Salud desde el año 1988, que daba cobertura a través del pago de cuotas mutuales al funcionario y sus familiares, sin afectar sus ingresos. Los familiares comprendidos en el sistema podían ser hijos a su cargo, menores o mayores de 18 años que no trabajaran, cónyuge y otros familiares dependientes con un tope de hasta tres integrantes del núcleo familiar. Dicho sistema –que estaba administrado por el Servicio Central de Bienestar Universitario (SCBU)- implicaba un refuerzo significativo en los ingresos de los funcionarios con salarios más bajos, que son la mayoría.

A partir de la incorporación de la UdelaR al Sistema Nacional Integrado de Salud (SNIS), en julio de 2009, muchos funcionarios se habrían visto perjudicados por perder beneficios desde el momento en que el SNIS no cubre la cuota mutua de hijos mayores de 18 años, cónyuges u otros familiares. Por ese motivo se establecieron nuevos convenios con las

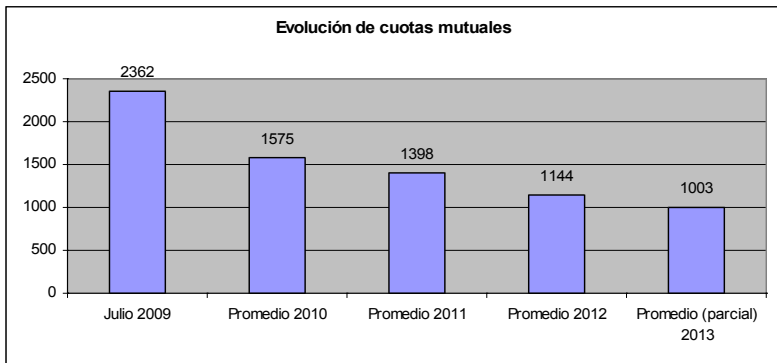
instituciones de Asistencia Médica Colectivizada, al tiempo que la CSGA, con el apoyo de las Direcciones Generales de Administración Financiera, de Personal, Jurídica, Auditoría Interna, Planeamiento y el SeCIU, formuló un proyecto de Ordenanza del Sistema Suplementario de Cuota Mutua. Dicha Ordenanza debía adaptarse a la nueva realidad nacional, sin desmedro de los beneficios que ya disponían los familiares de nuestros funcionarios, es decir que la UdelaR instituyera un sistema suplementario de cuota mutua destinado a aquellos integrantes del núcleo familiar básico de sus funcionarios que no estuvieran amparados por el Sistema Nacional Integrado de Salud (SNIS) ni por otro régimen de cobertura médica. Hasta que se pudo instrumentar la nueva Ordenanza se mantuvo la cuota mutua de todos los beneficiarios que estaban cubiertos por el sistema anterior, salvo los que se incorporaban automáticamente al SNIS.

La Ordenanza fue aprobada por el CDC en Mayo de 2009. Posteriormente y producto del trabajo conjunto de las Direcciones Generales de Personal, Administración Financiera, Auditoría Interna, Jurídica y SeCIU, la CSGA, y luego el CED aprobaron los procedimientos y declaraciones juradas para acceder al nuevo régimen de beneficios previsto en la nueva Ordenanza del Sistema Suplementario de Cuota Mutua.

A propuesta de la CSGA la administración del nuevo sistema quedó fuera del ámbito del Servicio Central de Bienestar Universitario y está a cargo de un Departamento de la Dirección General de Personal que trabaja en estrecha coordinación con la Dirección General de Administración Financiera y la Dirección General Jurídica. La CSGA se ha encargado de proponer al CDC los ajustes que han ido surgiendo a partir de la implementación de la nueva Ordenanza.

La Ordenanza actual aporta un beneficio importante a los funcionarios puesto que otorga cobertura a familiares que no tendrían cobertura por el SNIS u otro sistema y al mismo tiempo se ha logrado un equilibrio razonable que permite financiarlo sin dificultades.

En la gráfica que sigue se muestra la evolución de las cuotas mutuales desde el ingreso de la UdelaR al SNIS, hasta el momento actual. El mes de julio de 2009 corresponde a las cuotas mutuales de familiares de funcionarios que estaba cubriendo la UdelaR por el sistema anterior. Las cuotas mutuales de los meses y años siguientes, que como se observa son en 2010 son unas 800 menos, son la resultante de la nueva Ordenanza de la UdelaR, pero fundamentalmente de su instrumentación mediante controles estrictos, a través de la declaración jurada y la presentación de la documentación probatoria de la situación familiar que debe realizarse en las oficinas de personal de los servicios y controlado por el Departamento de Cuota Mutua de la DGP. Se tenía la convicción de que hasta ese momento no había controles apropiados con referencia a los beneficiarios del sistema anterior. Las cifras parecen probarlo, pues en la actualidad el número de cuotas ha descendido a una cifra cercana a 1000.



El CDC, en la resolución N° 56 de fecha 07/06/2011, aprobó, a propuesta de la CSGA y la Dirección General Jurídica, una modificación de la Ordenanza del Sistema Suplementario de Cuota Mutua, ampliando el alcance de la cobertura a familiares que no estaban comprendidos en la Ordenanza aprobada en mayo de 2009. También se modificó el tope máximo de ingresos económicos de los destinatarios para situaciones especiales de enfermedades graves o crónicas o limitaciones psicofísicas.

El 2 de abril de 2013 el CDC, a propuesta del CDGAP, realizó nuevos ajustes a la Ordenanza en beneficio de los funcionarios y sus familiares.

#### 6.7. Salario vacacional.

Con el cometido de avanzar en construir una Ordenanza que restituya el salario vacacional (prima para el mejor goce de la licencia) a todos los funcionarios de la Universidad de la República, la CSGA elevó al CDC una propuesta que fue aprobada por el máximo órgano de gobierno universitario el 24 de noviembre de 2009. La resolución facultó a que se utilizara una partida previamente establecida por otra resolución del CDC, sumada al monto resultante de saldos sin ejecutar en las partidas de sueldos al cierre del ejercicio 2009. El pago a los funcionarios se calculó en función de los días de licencia anual generada en 2008.

En 2010 se realizó un procedimiento similar, resolviendo el CDC que se abonara conjuntamente con el sueldo del mes de setiembre, utilizando para ese fin una partida de \$36.000.000, que el CDC había aprobado el año 2009 con carácter permanente. Se adicionaron posteriormente otros montos, llegando a una cifra final de \$108.000.000. Lo abonado a cada funcionario se calculó en función de los días de licencia generados en 2009.

En 2011 los fondos permanentes se incrementaron a \$50.300.000, a lo que se adicionó una partida de \$95.000.000 proveniente del artículo ven-

tana. Por lo tanto, actualmente se cuenta con una disponibilidad de \$145.300.000 para distribuir como “salario vacacional” en este ejercicio. Dicho monto se liquidó en función de los días de licencia anual (reglamentaria y antigüedad) generada en 2010, tomando como base para el cálculo el salario al mes de agosto de 2011. Se pagó en dos cuotas conjuntamente con las retribuciones correspondientes a los meses de octubre y noviembre de 2011.

En el ejercicio 2012 se destinó a la partida de salario vacacional la suma de \$ 171.629.062 a precios 01.01.2012, financiados con recursos permanentes \$ 162.180.349 y \$ 9.448.715 con saldos sin ejecutar. Se pagó en 3 cuotas con las liquidaciones de octubre y noviembre 2012 y enero 2013 aproximadamente un 48% de lo que correspondería a un “salario vacacional completo”. Puesto que de lo que se pagó en ese ejercicio hubo una pequeña proporción de saldos sin ejecutar, la partida permanente para el “salario vacacional” representó aproximadamente un 45%. En el ejercicio 2013 la partida permanente actualizada a precios 1.01.2013 asciende a \$ 177.745.372. Debe tenerse en cuenta que, en caso de mantenerse esta cifra, esta partida cubrirá un porcentaje menor al 45% debido al aumento de antigüedad y también por los ingresos de nuevos funcionarios, que adquieren el derecho.

Si bien esta solución dista mucho aún de un verdadero salario vacacional, tanto por los montos como por la forma en que se ha venido liquidando, está dejando un precedente importante y una fuerte intención de trabajar para alcanzar la meta de restituir el beneficio del salario vacacional en la Universidad de la República.

6.8. Ordenanza para el pago de compensaciones a funcionarios T/A/S en cargos de nivel de conducción por traslado de la residencia habitual a otros departamentos.

En 2009 se había aprobado una Ordenanza de Estímulo a la Radicación de Docentes en el Interior. La CSGA, a instancias de una propuesta proveniente del Área Agraria, impulsó la creación de una Ordenanza que constituyera un estímulo para la radicación de funcionarios no docentes con experiencia, de nivel de conducción, en localidades diferentes a las de su residencia.

Motivó este emprendimiento la necesidad de la Universidad de desarrollar y generalizar la enseñanza terciaria en todo el país. Para ello es necesario contar con recursos humanos de alta capacitación en los niveles de conducción, muchos de los cuales estarían dispuestos a trasladarse desde su residencia habitual, frecuentemente Montevideo, a centros universitarios del interior del país en caso de que se les ofrezca alguna compensación adicional a su salario.

La Ordenanza, que fue finalmente aprobada por el CDC en agosto de 2010, incluye una partida inicial por instalación y una compensación mensual por residencia fuera del Departamento donde se domiciliaba previo al traslado.

Este estímulo adquiere particular importancia dado el incremento sustantivo de cargos en el interior –que para 2013 ya son más de cien– requeridos para cubrir las necesidades de todos los Centros Regionales, en claro crecimiento en número de carreras, así como de docentes y estudiantes.

#### 6.9. Incentivo económico para el retiro jubilatorio.

En la última sesión extraordinaria del CDC de 2007, realizada el 26 de diciembre, se aprobó la propuesta presentada por la Comisión Sectorial de Gestión Administrativa, en relación con el otorgamiento de un incentivo económico a los funcionarios no docentes con la finalidad de que, cumpliendo determinados requisitos pudieran, voluntariamente, acogerse al retiro jubilatorio.

El incentivo consistió en el pago de \$2000 por mes (valores a enero de 2008, reajustables de acuerdo a las variaciones del IPC), durante cinco años a partir del momento de la jubilación. Dicho incentivo tuvo por finalidad conceder un beneficio suplementario sobre los haberes jubilatorios durante un tiempo razonable, contribuyendo a que el funcionario pudiera hacerse cargo del pago de su cuota mutual. Asimismo, permitió que la Institución pudiera acceder a una renovación de su personal.

En el momento de la resolución había algo más de 300 funcionarios que reunían los requisitos exigidos para acogerse al incentivo: haber cumplido 65 años y tener por lo menos 15 años en la función pública, de los cuales 10 años debían ser como funcionarios de la UdelaR. Con respecto al impacto que tuvo el incentivo en el período en que fue aplicado es ilustrativo que en el año 2007, es decir previo a la decisión de otorgar el incentivo, se jubilaron 88 funcionarios no docentes (esta es una cifra que está dentro del promedio de los retiros de los años precedentes). En los años 2008 y 2009 se jubilaron 165 y 179 funcionarios, respectivamente, es decir cifras que duplican a las de los años anteriores al beneficio. La medida instrumentada en dicho bienio se evaluó como positiva, tanto por parte de los funcionarios, como por la Institución.

<b>Año</b>	<b>Personas que se jubilaron</b>
2007	88
2008	165
2009	179

En diciembre de 2009 el CDC resolvió, a propuesta de la Comisión Sectorial de Gestión Administrativa, no renovar para el ejercicio 2010 la vigencia del incentivo para acogerse a los beneficios jubilatorios. En la misma resolución se encomendó a la Comisión Sectorial de Gestión Administrativa el estudio de nuevas propuestas de incentivos jubilatorios. La CSGA analizó algunas alternativas vinculadas con el retiro jubilatorio que no establecieran solamente un premio económico, sino que se contemplaran además otras medidas de carácter social conducentes al logro de un retiro más digno. Actualmente ese tema está a estudio de la Comisión Asesora de Gestión Administrativa (COMAGA).

## 7. CONSIDERACIONES FINALES

En el presente fascículo se buscó realizar una descripción del conjunto de actividades enfocadas a la mejora de la gestión universitaria que se han desarrollado a lo largo de los últimos años. Por definición se trata de un trabajo incompleto, en la medida que la única forma de mejorar la gestión de cualquier organización es por medio de una apuesta sistemática a la mejora continua. Las dificultades, los desafíos y las necesidades nunca dejarán de estar presentes, simplemente irán adoptando nuevas formas.

Los colectivos que forman parte de la Universidad de la República sienten que la gestión de la institución debe mejorar. En efecto, una de las nueve líneas definidas para la Reforma Universitaria lo explicita como objetivo. Desde el equipo rectoral estamos convencidos que esto es así, que la gestión universitaria puede y debe mejorar, ser más ágil, eficiente y amigable con el conjunto de sus usuarios. No pocas dificultades se han afrontado y no pocos esfuerzos y recursos se han destinado con este fin, procurando equilibrar las necesarias apuestas de largo aliento con las iniciativas concretas a corto plazo. Esperamos que este fascículo haya sido una modesta contribución que permita dar cuenta de ello. Pero también confiamos en que a través de este informe, se rinda tributo a una innumerable cantidad de funcionarios que, desde muy diversos ámbitos de la institución, trabajan día a día para que los objetivos trazados para mejorar la gestión en su más amplio sentido, puedan llegar a concretarse.

La Universidad de la República es una organización peculiar. Es una institución con una larga y rica historia, una organización que realiza una amplia gama de actividades de gran complejidad distribuidas en buena parte del territorio nacional. Es además una organización autónoma y cogobernada. En el marco de esa autonomía, resolvió democráticamente reformarse a sí misma y en ese proceso se encuentra. Tal vez los esfuerzos destacados en este fascículo hayan contribuido a ese proceso y sean una plataforma para cambios aún más ambiciosos en el futuro.

Lo que sí es seguro, es que más allá de las dificultades y complejidades de un proceso de estas características, la Universidad de la República cuenta con funcionarios que diariamente aportan su experiencia, conocimiento y entusiasmo para encontrar mejores formas de realizar su tra-

bajo y permitirle así a la institución estar a la altura de lo que la República espera de ella. La mejora de la gestión, está y deberá estar siempre apoyada en el protagonismo de sus funcionarios.