Propuesta al país
2025-2029

MEJOR UNIVERSIDAD AL SERVICIO DEL URUGUAY POR VENIR

Plan estratégico de desarrollo
de la Universidad de la República

Autoridades de la Universidad de la República

Rectorado
Rector interino: Alvaro Mombrú

Prorrectora de Enseñanza: Estela Castillo
Prorrector de Gestión: Luis Leopold
Prorrectora de Investigación: Virginia Bertolotti
Prorrector de Extensión
y Programas Integrales: Rafael Paternain

Comisión Coordinadora del Interior
Presidente: *Rodney Colina*
Servicio de Relaciones Internacionales
Presidente: Gonzalo Vicci
Servicio Central de Bienestar Universitario
Presidenta: Mercedes Pérez

Consejo Directivo Central
Consejeros por Órdenes

Docentes: Lucas D'Avenia y Andrés Cuña (titulares);
Beatriz Mernies, Javier García, Mariana Achugar,
Pablo Ferreira y Nicolás Wschebor (suplentes)

Egresados: Hernán Dos Santos y Margarita Reyes Galván
(titulares); Cesar Justo, Alicia Barreira,
Rodolfo Azaretto, Ana Laura Mello, Leticia Calegaris
y Eric Alvez (suplentes)

Estudiantil: Camila Vallejo e Ignacio Rojí (titulares);
Ignacio Peralta, Pilar Bruno, Camilo Silva,
Lucía Devicenzi y Germán Acosta (suplentes)

Consejeros por servicios universitarios

Facultad de Agronomía: Pablo Speranza (Hugo Naya)
Facultad de Arquitectura, Diseño y Urbanismo:
Marcelo Danza (Andrea García)
Facultad de Artes: Fernando Miranda (Norberto Baliño)
Facultad de Ciencias: Mónica Marín (Adriana Delfraro)
Facultad de Ciencias Económicas y de Administración:
Jorge Xavier (Camila Rodríguez)
Facultad de Ciencias Sociales: Carmen Midaglia
(Florencia Amábile)
Facultad de Derecho: Gonzalo Lorenzo (Jaime Sapolinski)
Facultad de Enfermería: Fernando Bertolotto
(Fátima Moreira)
Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación:
Pablo Martinis (Aldo Marchesi)
Facultad de Información y Comunicación:
María Gladys Ceretta (Gerardo Iglesias)
Facultad de Ingeniería: Pablo Ezzatti (Marcelo Fiori)
Facultad de Medicina: Arturo Briva
(Hugo Rodríguez Almada)
Facultad de Odontología: Mariana Seoane (Ronald Daga)
Facultad de Psicología: Enrico Irrazábal (Andrea Bielli)
Facultad de Química: Alvaro Mombrú (Carmen Rossini)
Facultad de Veterinaria: José Passarini (Graciela Pedrana)
Centro Universitario Regional Litoral Norte:
Mauricio Cabrera Cedrés (Juan Romero o Líber Acosta)
Centro Universitario Regional del Este: Joaquín Marqués
(Estela Delgado)
Centro Universitario Regional del Noreste: Isabel Barreto
(Carolina Viñoles)
Escuela de Nutrición: Myriam De León
Instituto Superior de Educación Física: Mariana Sarni

MEJOR UNIVERSIDAD AL SERVICIO DEL URUGUAY POR VENIR

Coordinación general de la publicación: asistente académica Analía Rivero Borges
y directora general de Planeamiento, contadora Alba Porrini
Estimaciones, proyecciones, estadísticas y revisión del documento: Dirección General de Planeamiento
Redacción: asistentes académicas Analía Rivero Borges y Virginia Villalba

Aportaron insumos para la elaboración de esta publicación todos los espacios de la Universidad de la República
a los que se hará referencia en las próximas páginas, así como las áreas de conocimiento que la componen, órdenes y gremios.

Los contenidos a incluir fueron discutidos en el marco del Grupo de Elaboración del Presupuesto Quinquenal de la Universidad de la
República y aprobados por el Consejo Directivo Central el 17/12/2024.

Producción editorial del equipo de Ediciones Universitarias
de la Unidad de Comunicación de la Universidad de la República (UCUR):
Analía Gutiérrez Porley (diseño de tapa, diseño del interior y diagramación de interior y tapa)
Nairí Aharonián Paraskevaídis (revisión de textos)

Imágenes del Equipo Audiovisual de la Unidad de Comunicación
de la Universidad de la República (UCUR): Juan Martín Xavier y Liroy Rodríguez Lees,
salvo indicación contraria

© Universidad de la República, 2025

Ediciones Universitarias,
Unidad de Comunicación de la Universidad de la República (UCUR)
J. E. Rodó 1866
Montevideo, CP 11200, Uruguay
Tels.: (+598) 2409 7720 - (+598) 2408 5714
Correo electrónico: <ucur@udelar.edu.uy>
<https://udelar.edu.uy/portal/institucional/comunicacion/ediciones-universitarias/>

ISBN: 978-9974-0-2265-2 | e-ISBN: 978-9974-0-2269-0

Propuesta al país
2025-2029

MEJOR UNIVERSIDAD AL SERVICIO DEL URUGUAY POR VENIR

Plan estratégico de desarrollo de la Universidad de la República

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN 11

MISIÓN Y VISIÓN DE LA UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA 17

Misión 19

Visión 21

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS 23

Mantener la vigencia de la Universidad de la República como un centro de excelencia en las funciones de enseñanza, investigación, extensión y atención a la salud 25

Generalizar el acceso y la permanencia en la educación universitaria de calidad en todo el país 26

Reafirmar a la Universidad de la República como una institución inclusiva, transparente y ágil, fortaleciendo su estructura organizativa, académica y edilicia de vanguardia 27

LÍNEAS PROGRAMÁTICAS 29

Democratización de la educación terciaria y superior de calidad 31

Desarrollo de la Universidad en todo el territorio nacional 43

Garantización de los derechos a la educación y al trabajo en la vida universitaria 55

Fortalecimiento de la creación y del uso del conocimiento científico y cultural de calidad 67

Integración de conocimientos y prácticas en la comunidad 77

Impulso de los estudios de posgrado y la formación a lo largo de toda la vida 89

Hacia un nuevo Hospital de Clínicas 97

Fortalecimiento académico y profesional en salud 111

Desarrollo institucional para potenciar las actividades universitarias 121

Transformación organizacional para una gestión universitaria eficiente, transparente y ágil 131

Construcción, modernización y preservación del patrimonio edilicio de la universidad 149

Expansión de redes de cooperación en el país, la región y el mundo 169

Evaluación institucional y de políticas universitarias 180

Fortalecimiento del Sistema Nacional de Educación Pública 189

Adecuación de las remuneraciones universitarias 199

NECESIDADES Y PROGRAMAS PRESUPUESTALES 207

ANEXO: MATRIZ DE OBJETIVOS 2025-2029 215

1

INTRODUCCIÓN

La Universidad de la República ha estado en movimiento constante y en permanente transformación durante el último quinquenio. Todas sus capacidades fueron puestas al servicio de la sociedad uruguaya durante los años aciagos de la pandemia de COVID-19 para sostener una comunidad universitaria conectada, en particular del estudiantado que ingresaba a una institución que no conocía, bajo un esquema de virtualidad que no colaboraba ni con su inserción ni con su permanencia en la vida universitaria. Al mismo tiempo, y pese a las complejas condiciones de ese contexto, la Udelar abrió nuevas carreras de grado y de posgrado; impulsó nuevos instrumentos para sostener la investigación; amplió su política de becas, y sentó las bases para un sistema de cuidados que atendiera a su comunidad. No dejó tampoco de profundizar en su desarrollo descentralizado en el país, como lo atestiguan la creación del Centro Universitario Regional Noreste y la ampliación de su sede en Rivera; el comienzo de las obras de la nueva sede de Paysandú, la apertura de nuevas sedes en Colonia y en Mercedes —embrión de un futuro Centro Universitario Regional del Suroeste—, y la implementación de carreras de grado adicionales en otras sedes.

Estos logros son producto del esfuerzo de una comunidad universitaria comprometida y consciente de su papel en el país, que ha recibido el reconocimiento expreso de distintos actores políticos y sociales y el apoyo de la opinión pública en general. Sin embargo, es una comunidad que viene desarrollando cada vez más actividades —muchas de ellas muy complejas— con menos recursos y con remuneraciones deterioradas. El reconocimiento público no ha tenido como correlato un apoyo material que trascienda áreas específicas y proyectos concretos de la institución. Así, el presupuesto universitario ha sufrido un deterioro en términos reales en el último quinquenio.

Entonces, ¿cómo fue posible que la Universidad de la República afrontara nuevos desafíos en estas condiciones? No hay pases mágicos ni falsos argumentos de eficiencia. Los salarios de las y los funcionarios universitarios se han deteriorado y las horas disponibles del personal docente por estudiante de grado y posgrado han ido disminuyendo. También hubo que sacrificar líneas de acción cuyas implicancias en el mediano plazo no son despreciables. En particular, los recursos que reciben los equipos docentes para desarrollar actividades de investigación y de extensión se han visto afectados, así como aquellos que administran las facultades, y el Hospital de Clínicas, incluso algunas de las obras en infraestructura previstas se vieron postergadas.

El estudiantado que ingresa año tras año a la Udelar ha ido aumentando sostenidamente al tiempo que su diversidad se va complejizando pero los equipos docentes y funcionariales no crecen a la par: hoy, la Universidad de la República es la institución de educación terciaria pública con menor nivel de remuneración del país, y la comparación con las remuneraciones de países con un nivel de desarrollo relativo similar, como Brasil o Chile, la ubican en un espacio de fragilidad para retener a las personas con mayor nivel de formación relativa.

Aunque la Universidad de la República no se detiene, sí acumula tensiones que deben ser atendidas.

¿Puede la Udelar hacer más por el bienestar colectivo y por una sociedad más justa? Por supuesto que sí. Este Plan Estratégico de Desarrollo 2025-2029 sintetiza en quince líneas programáticas las acciones que pretende llevar adelante en los próximos cinco años. Su construcción fue parte de un gran esfuerzo colectivo para pensar la universidad del mañana, aquella en la que el ingreso y la permanencia de su estudiantado se dé con equidad; en la que el plantel docente y funcionarial cuente con las condiciones adecuadas para llevar adelante sus tareas, y en la que las actividades de enseñanza, de investigación, de extensión y de formación y de atención en salud sean de elevada calidad y se desplieguen en todo el territorio nacional.

Estas líneas programáticas, imprescindibles para ubicar al país en un sendero de desarrollo sostenible y equitativo, requieren dignificar las remuneraciones y las condiciones en las que se realiza el trabajo universitario. Son necesarias para permitir el desarrollo de vínculos más estables y fructíferos con actores sociales y económicos; para promover la innovación en todas las áreas de la vida del país; para reducir desigualdades territoriales y sociales en general; para acoplar un nuevo Hospital de Clínicas al Sistema Nacional Integrado de Salud; para promover agendas de investigación y de educación que mejoren el bienestar colectivo; para asegurar el acceso y la permanencia en la educación superior de sus estudiantes; para conectar al país con el mundo a través de las redes donde se generan y circulan el conocimiento y la cultura, y para fomentar debates públicos informados y constructivos sobre aspectos relevantes en la vida del país.

Intervención del edificio central de la Universidad de la República con motivo de su 175.º aniversario, julio de 2024.

2

MISIÓN Y VISIÓN DE LA UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA

2.1 |

Misión

La misión de la Universidad de la República está definida por el artículo 2 de su Ley Orgánica:

> La Universidad tendrá a su cargo la enseñanza pública superior en todos los planos de la cultura, la enseñanza artística, la habilitación para el ejercicio de las profesiones científicas y el ejercicio de las demás funciones que la ley le encomiende.
>
> Le incumbe asimismo, a través de todos sus órganos, en sus respectivas competencias, acrecentar, difundir y defender la cultura; impulsar y proteger la investigación científica y las actividades artísticas, y contribuir al estudio de los problemas de interés general y propender a su comprensión pública; defender los valores morales y los principios de justicia, libertad, bienestar social, los derechos y la forma democrático-republicana de gobierno.

El desarrollo institucional de la Udelar desde la aprobación de su Ley Orgánica, la demanda social de un acceso generalizado a la educación superior de calidad y la relevancia del conocimiento como soporte para el bienestar colectivo en el siglo XXI han enriquecido su misión. Así, la institución debe ser un actor clave en la democratización del conocimiento avanzado; en la constitución de redes que conecten las necesidades de nuestra sociedad con la investigación científica y la creación cultural global; en la construcción de bases sólidas para la creación endógena de conocimiento como sustento de la soberanía nacional, y en la aplicación de ese conocimiento para afrontar desafíos característicos de un desarrollo sostenible, equitativo y multifacético.

2.2 |

Visión

Ser la principal universidad del país, pública, abierta, de acceso libre, de referencia y de alcance nacional en la formación e investigación de alto nivel en todas las áreas del conocimiento y de la creación cultural. Reconocida dentro y fuera de fronteras por su actuación basada en la autonomía y la democracia, por la transparencia en sus procesos internos, por sus principios éticos, por la promoción de la diversidad y por el respeto de los derechos en su más amplia expresión que guían su vida institucional. Estar conectada con diversos actores nacionales, integrada en redes internacionales en permanente búsqueda de la calidad académica y comprometida con la construcción de una sociedad próspera, abierta, democrática, igualitaria, culturalmente rica, sostenible y capaz de asegurar el bienestar de sus ciudadanos en todas sus dimensiones. Potenciadora de la constitución de un verdadero sistema educativo público, promoviendo programas conjuntos y estrategias colaborativas sostenidas en recursos compartidos entre las instituciones que lo integren y coordinando su accionar con los actores involucrados en el diseño e instrumentación de las políticas de incentivo a la investigación, a la innovación, al cambio tecnológico y productivo, a la atención a la salud, a la difusión científica y cultural y a la democratización del conocimiento.

Render de la fachada de la nueva sede universitaria en Canelones y Eduardo Acevedo, Montevideo, marzo de 2025.
Dirección General de Arquitectura, Udelar.

3

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

3.3.1 |

Mantener la vigencia de la Universidad de la República como un centro de excelencia en las funciones de enseñanza, investigación, extensión y atención a la salud

Para mantener a la Udelar como centro de excelencia en sus funciones sustantivas y en la atención a la salud es que este objetivo estratégico implica desarrollar programas y espacios que potencian y promueven las capacidades personales y colectivas de grupos y comunidades con disposición de impulsar y sostener la *investigación de frontera*, el uso socialmente valioso del conocimiento y la adecuada atención de la salud de la ciudadanía. Contribuir con lo anterior, como universidad integrada en redes, conectada nacional e internacionalmente y preocupada por el disfrute colectivo y democrático de las posibilidades que brindan el conocimiento avanzado y la vida cultural de la sociedad a la que pertenece la Udelar, presupone impulsar evaluaciones sistemáticas de todos los procedimientos, estrategias y acciones a desarrollar.

3.3.2 |

Generalizar el acceso y la permanencia en la educación universitaria de calidad en todo el país

Para garantizar la democratización de la educación superior y brindar formación del más alto nivel de calidad a lo largo de la vida y en todo el territorio nacional, dándole posibilidades ciertas a un estudiantado creciente y cada vez más heterogéneo es que este objetivo estratégico presupone diversificar mecanismos de ingreso; profundizar y consolidar el proceso de regionalización de la Universidad; promover la permanencia y el egreso de la formación de grado a través de dispositivos que atiendan la heterogeneidad estudiantil, y consolidar un sistema de bienestar universitario moderno, ágil, en coordinación con otras políticas públicas de apoyo a estudiantes, como becas, viviendas e integración social.

3.3.3 |

Reafirmar a la Universidad de la República como una institución inclusiva, transparente y ágil, fortaleciendo su estructura organizativa, académica y edilicia de vanguardia

Para fortalecer su estructura organizativa y de gestión, así como la calidad de su democracia interna sobre la base de principios básicos de transparencia, trabajo colaborativo, agilidad y condiciones laborales equitativas que promuevan la creatividad de todos los integrantes de la comunidad universitaria, la Universidad de la República se propone trabajar hacia la consolidación de procesos de gestión ágiles, y la inversión en tecnologías de la información y la comunicación, al tiempo que mantener y readecuar el patrimonio edilicio existente y planificar su expansión en función de las necesidades de la institución.

4 | LÍNEAS PROGRAMÁTICAS

4.1 |

Democratización de la educación terciaria y superior de calidad

4.1.1 |

Objetivo general

Desarrollar capacidades institucionales para mejorar la calidad y la equidad de la enseñanza universitaria; garantizar el acceso, la continuidad educativa y el egreso de su estudiantado, al tiempo que fortalecer prácticas educativas innovadoras e inclusivas para contribuir con la construcción de una sociedad más igualitaria.

4.1.2 |

Justificación

Es sabido que la educación superior tiene una incidencia altamente positiva en el desarrollo de los países. La calificación de quienes transitan por trayectorias de formación terciaria repercute favorablemente no solo en su bienestar general sino en el valor agregado de bienes y servicios del país. No obstante, los beneficios sociales de la generalización de la educación superior no se agotan ni se restringen a su dimensión económica: mayor nivel educativo de la población promueve una cultura de respeto recíproco y de cultivo de la diversidad asociada a un sentido de pertenencia comunitaria basado en la interacción de distintas culturas; prácticas vitales asociadas a mejores estándares de salud; democracias deliberativas más sanas y profundas, y mayor propensión a resolver conflictos pacíficamente, entre otros aspectos.

El estudiantado que accede a la educación terciaria y superior ha crecido considerablemente en los últimos veinte años en Uruguay. En particular,

Clase en la Universidad de la República, marzo de 2025.

las proyecciones de la Dirección General de Planeamiento (DGPlan) de la Udelar en 2020 sobre la matrícula de la institución para el período 2020–2024 fueron afortunadamente superadas: en 2024, la población estudiantil activa rebasó las 160.000 personas, de procedencias y características cada vez más heterogéneas y diversas. Para atender a esta creciente población, la Udelar se propone para 2025-2029 cuatro acciones específicas en esta línea programática: 1) Consolidación de la trama institucional de enseñanza, 2) Fortalecimiento de la calidad de la enseñanza universitaria, 3) Diseño de políticas de fortalecimiento del primer año de las carreras y 4) Proyectos estudiantiles para dinamizar la vida universitaria.

Con respecto al primer punto, en los últimos veinticinco años, se han construido acuerdos y se han establecido orientaciones generales para el desarrollo de la enseñanza y el sostenimiento de las trayectorias estudiantiles en la Udelar, que se plasman en documentos como la *Ordenanza de estudios de grado y otros programas de formación terciaria*,[1] y que contemplan la descentralización territorial, la diversificación y la ampliación de la oferta educativa, la renovación pedagógico-curricular a partir de otros programas de formación terciaria, la actualización de los planes de estudio, así como el seguimiento, el análisis y las acciones de respaldo a los aprendizajes, y la atención a la diversidad de perfiles del estudiantado.

Las políticas de enseñanza de la Udelar tienen en la Comisión Sectorial de Enseñanza y Educación Permanente (CSEEP) el espacio institucional de asesoramiento. La mejora permanente de la calidad de la enseñanza universitaria requiere que los esfuerzos y recursos invertidos desde las distintas estructuras políticas y académicas de la Udelar se enmarquen en una articulación institucional que potencie las capacidades y reduzca las debilidades de manera específica. Implica asimismo el respaldo a las políticas de los servicios en un contexto de abordaje más amplio y sistemático. Para ello, se han de conocer y reforzar los vasos comunicantes entre los niveles de diseño político central y los servicios universitarios para el seguimiento y la implementación adecuada de la política general de enseñanza y de líneas institucionales específicas. Estos procesos, complejos y diversos, reconocen dos grandes vertientes: los de mejora y actualización permanentes de la enseñanza —en virtud de principios como la pertinencia, la integridad académica o la educación inclusiva universitaria—, y los procesos o eventos contextuales y puntuales —como las adecuaciones que demandó la

1 Disponible en: https://dgjuridica.udelar.edu.uy/215-ordenanza-de-estudios-de-grado-y-otros-programas-de-formacion-terciaria/

pandemia de COVID-19 o la implementación de la nueva escala de calificaciones—. En ambos tipos se requiere definir enfoques, planificar acciones y prever mecanismos de seguimiento y de evaluación que deben converger necesariamente en la conceptualización y la operativización de las políticas definidas por los órganos competentes de la institución. En línea con lo anterior y a quince años de la aprobación de la Ordenanza de Estudios de Grado y otros Programas de Formación Terciaria, tanto su revisión como la evaluación de los cambios producidos bajo su orientación se deben acompañar de la construcción de fortalezas en los servicios universitarios, financiadas centralmente en el marco de proyectos de alcance institucional y con agendas específicas en función de las condiciones de cada servicio. Esta es la primera acción que se propone desarrollar en el quinquenio 2025-2029.

En segundo lugar, la enseñanza desempeña en la Udelar un papel indiscutiblemente protagónico en el ámbito nacional, y en tanto la institución tiene encomendada por su Ley Orgánica la enseñanza pública superior, acoge la mayoría de las inscripciones y al 80 % de la matrícula en este nivel, por lo que enfrenta los desafíos propios de ser una universidad pública, gratuita y de acceso libre, que ha integrado a la vida universitaria a colectivos históricamente excluidos. Es por esto que, junto con la responsabilidad de desarrollar una enseñanza universitaria de calidad en todas sus formaciones, tiene que diversificar sus estrategias en el desarrollo de esta función para posibilitar un aprendizaje sólido a lo largo de toda la vida. Debe asimismo redoblar sus esfuerzos para sostener el ingreso, la permanencia y el egreso de estudiantes de contextos socioeconómicos menos favorables.

Por otro lado, la enseñanza presenta en la Udelar gran heterogeneidad de enfoques y de metodologías que requieren la implementación de estrategias que no solo apuesten por la actualización sostenida de la formación didáctico-pedagógica, sino que también se adapten a distintas realidades, áreas del conocimiento y necesidades de equipos docentes. A su vez, tiene urgencia por atender la demanda de formación de estudiantes que aprenden de formas muy variadas luego de haber transitado procesos de aprendizaje en contextos de pandemia.

El fortalecimiento de la formación de las y los docentes para la enseñanza directa, así como el de ecosistemas digitales robustos, permite apuntalar la continuidad educativa y el egreso de su estudiantado. En este sentido, la diversificación de las modalidades de enseñanza es crucial tanto para abordar la numerosidad del estudiantado en ciertas áreas o etapas de sus trayectorias como para favorecer su inclusión en y desde distintas zonas del país. Es por ello que son impostergables la consolidación de estrategias innovadoras de enseñanza y la actualización de la infraestructura disponible para promover espacios presenciales y virtuales que posibiliten aprendizajes de calidad, significativos y profundos. La utilización de simuladores, mediados por prácticas con tecnología digital, y de fantomas o maniquíes en las facultades de Odontología, de Medicina y de Veterinaria abren un abanico de nuevas posibilidades para la adquisición de destrezas técnicas, sobre todo clínicas. Estas propuestas han permitido pequeñas mejoras con mínimas inversiones que apuntan a cambios fragmentados o actualizaciones en equipamientos que muchas veces quedan obsoletos, por lo que su impacto es relativo. Para fortalecer la calidad de la enseñanza universitaria atendiendo a los instrumentos señalados es que se propone la segunda acción dentro de esta línea para el quinquenio 2025-2029.

En tercer lugar, cabe destacar que las políticas institucionales de transformación curricular, de renovación de la enseñanza y de respaldo a los aprendizajes impulsadas en las últimas décadas han sentado bases sólidas para la efectiva democratización de la educación superior. No obstante, el crecimiento de la cobertura, la diversificación de los perfiles estudiantiles y la complejización de la organización institucional exigen nuevas políticas que superen tradiciones educativas y lógicas estructurales que puedan obstaculizar el logro de avances más profundos. A esto se le ha de sumar la construcción de nuevas formas de relación con el conocimiento para mejorar el bagaje de estrategias de aprendizaje profundo que el nivel universitario requiere. La Udelar tiene en la actualidad una oferta fragmentada en 145 carreras técnicas, tecnológicas y de grado que supera ampliamente a las 97 que tenía en 2007 y que complejiza la elección inicial de las y los estudiantes de las generaciones de ingreso. En este sentido, se propone abordar la reconfiguración del primer año de las carreras, como tercera acción dentro de esta línea programática, ya que son escasos los dispositivos de contextualización curricular, no solo para construir sentidos en el aprendizaje sino para superar la brecha cada vez más crítica entre los conocimientos previos y los que se exigen al ingreso, una situación especialmente preocupante en las áreas de conocimiento científico-tecnológico. Un primer año esencialmente teórico, con una amplia variedad y extensión de contenidos, así como con la exigencia de abordajes comprensivos profundos puede resultar una valla infranqueable para un número importante de estudiantes.

Por último, es necesario fortalecer la participación activa y el involucramiento del estudiantado en la vida universitaria, así como generar un ambiente inclusivo y enriquecedor para el conjunto de la comunidad. Para ello, el acompañamiento en el diseño y la ejecución de proyectos estudiantiles

desde el inicio de la formación de grado es importante en la organización, la planificación y la ejecución de actividades que trascienden el aula y promueven un aprendizaje integral; para facilitar una participación más sólida en el entorno universitario, y para desarrollar habilidades sociales de convivencia y de trabajo colaborativo, así como competencias transversales cruciales para su futuro profesional. De esta manera se concibe la cuarta acción de esta línea programática.

4.1.3 | Acciones a desarrollar

4.1.3.1 | Consolidación de la trama institucional de enseñanza

La coordinación de líneas de trabajo convergentes —como el acompañamiento y el seguimiento de las trayectorias estudiantiles, los programas de becas, las adecuaciones curriculares y la puesta en marcha de prácticas docentes innovadoras— se deben sostener en el tiempo a través de la articulación de políticas en toda la institución. Esto supone asignar recursos para diagnosticar y analizar de manera robusta los procesos de desvinculación con miras a diseñar proyectos a medida de las necesidades de la población estudiantil y de acuerdo a las posibilidades de los equipos docentes.

Se propone profesionalizar los espacios con funciones de coordinación y sostén de la enseñanza —como las comisiones de carrera y las unidades académicas de apoyo—, para lo que se plantean cuatro medidas:

1. Crear un fondo permanente concursable de proyectos de desarrollo de estrategias de enseñanza de largo plazo, que apunten a la consolidación institucional de temas y procesos inherentes a la función que se integre con las acciones programáticas centrales.
2. Incentivar el desarrollo de planes de enseñanza en los servicios universitarios y centros universitarios regionales (CENUR) a través de un fondo concursable anual para financiar planes de desarrollo de la enseñanza específicos, en atención a las líneas de política definidas para el período, así como actividades de formación en investigación en educación superior y formación para la planificación y el seguimiento de la enseñanza universitaria.
3. Desarrollar una línea de trabajo en el Prorrectorado de Enseñanza de seguimiento y de evaluación de las líneas de política priorizadas.
4. Impulsar desde el Prorrectorado de Enseñanza jornadas de enseñanza en las áreas o asociaciones de servicios mediante fondos anuales, y fomentar la coordinación de redes de espacios de gestión y apoyo académico a la enseñanza, junto con organización de talleres de intercambio y de comunicación del estado de situación y de proyecciones de las acciones programáticas y su realidad en estos espacios.

4.1.3.2 | Fortalecimiento de la calidad de la enseñanza universitaria

La formación didáctico-pedagógica deberá contemplar las especificidades propias de la enseñanza de las macrouniversidades en todas las áreas del conocimiento; estar orientada al fortalecimiento de las capacidades en esta función de los grados docentes 1 y 2, así como a potenciar la experticia y la actualización de los grados 3, 4 y 5. Se pretende en este sentido promover el desarrollo pedagógico de los equipos docentes de la Udelar en temas vinculados a educación inclusiva, a inteligencia artificial para la enseñanza, al uso de tecnologías educativas, al diseño de estrategias para integrar herramientas digitales en la enseñanza, a la didáctica y a la evaluación educativa, entre muchos otros.

En particular, se proponen las siguientes medidas:

1. Financiar propuestas de formación y de actualización que amalgamen las capacidades que puedan tener grupos docentes por un lado con la demanda de otros colectivos docentes por otro, de forma de trascender la estructura de áreas de conocimiento.
2. Formar en didáctica y pedagogía a docentes universitarios a partir de especializaciones o diplomados en el extranjero, mediante convenios con universidades de la región y con apoyos en movilidad para garantizar la participación en ellos, y en coordinación con el sistema educativo público nacional.

3. Instalar escuelas de verano o de invierno de formación docente intensiva en pedagogía y didáctica durante los recesos semestrales.

Por otro lado, junto con el Servicio Central de Informática de la Udelar (SeCIU) y otros actores universitarios, se ha de construir un ecosistema digital que contemple las distintas iniciativas institucionales que se apoyan en el uso de tecnologías educativas para la mejora de la enseñanza universitaria, desde cuatro medidas:

1. Garantizar junto con el SeCIU: a) la alineación e integración estratégica de las metas tecnológicas de la institución con las soluciones de tecnologías de la información en general; b) la optimización del presupuesto, para asegurar que las inversiones en tecnologías de la información se alineen con las prioridades generales de la institución; c) la eficiencia de recursos y herramientas compartidos, como infraestructura tecnológica, de redes y comunicación, y de conocimientos técnicos; d) el cumplimiento normativo y de seguridad informática, y e) la escalabilidad y sostenibilidad de las innovaciones desarrolladas en estos espacios
2. Dotar de marcos normativos para la enseñanza con sostén de tecnología educativa.
3. Crear una red de trabajo, coordinada y transversal sobre tecnologías educativas, integrada por referentes centrales y de áreas y servicios universitarios.
4. Gestar un laboratorio de investigación en tecnologías educativas, centrado en la innovación de las que ya están en uso, y en la investigación y el desarrollo de nuevas tecnologías aplicables a la enseñanza, apoyado en una reconversión del espacio académico central en esta materia.

Un tercer punto se orienta a la actualización de la infraestructura y del equipamiento en aulas para mejorar las condiciones materiales de la enseñanza en los servicios, y busca atender de manera situada las necesidades de estos y de las áreas con sus particularidades y estrategias específicas para la enseñanza de distintas disciplinas. Así, en coordinación con el Prorrectorado de Enseñanza, el SeCIU y otros actores universitarios, se proponen cuatro medidas:

1. Convocar a propuestas institucionales para la concreción de metas a mediano plazo que, sobre la base en un diagnóstico contextualizado, contarán con orientación, asesoramiento y seguimiento articulado de los espacios centrales de referencia para la enseñanza y las tecnologías de la información y comunicación.
2. Desarrollar un Ecosistema Digital Udelar que integre las distintas plataformas digitales para la enseñanza, así como la adquisición, el mantenimiento y el sostén de servidores, licencias de software especializado, entre otros, con el objetivo de mejorar la infraestructura tecnológica y herramientas educativas, facilitando el acceso a la enseñanza universitaria.
3. Fortalecer una Red de Tecnología Educativa interinstitucional para avanzar en la construcción de una comunidad de práctica, articulada por referentes centrales, conformada por integrantes de los servicios con experticia en tecnologías educativas que orienten su uso para la enseñanza en la Udelar.
4. Crear espacios inteligentes y aulas flexibles en las que los y las docentes puedan encontrarse; experimentar el uso de herramientas tecnológicas, de realidad virtual, realidad aumentada, tecnologías táctiles, entornos de *gamificación*, y diseñar de manera colaborativa otras formas de enseñanza.

4.1.3.3 | Diseño de políticas de fortalecimiento del primer año de las carreras

A partir de la evaluación institucional de los ciclos iniciales optativos (CIO) en los CENUR, se propone implementar CIO por núcleos de carreras afines en Montevideo, así como opciones de ingreso a través de ciclos iniciales específicos para estudiantes en privación de libertad. Lo anterior deberá estar acompañado de tres medidas:

1. Diseñar dispositivos de ampliación de conocimientos que les aseguren la igualdad de oportunidades efectiva a las y los estudiantes que ingresan con niveles dispares en disciplinas críticas, con base en evaluaciones diagnósticas institucionales validadas.
2. Incorporar unidades curriculares relacionadas directamente con el perfil profesional en el primer año de las carreras.
3. Adoptar un modelo de enseñanzas diversificadas durante el primer año que habilite espacios de enseñanza activa y de evaluación formativa, en condiciones de mayor personalización de la

relación pedagógica para estudiantes que dependen de apoyos económicos institucionales para la continuidad de sus estudios.

4.1.3.4 |

Proyectos estudiantiles para dinamizar la vida universitaria

La posible inclusión de estudiantes de las futuras generaciones de ingreso con su diversidad de voces y experiencias en el diseño y la ejecución de proyectos asegura que sus necesidades y perspectivas sean consideradas desde el principio de su tránsito por la institución.

Se propone abrir una convocatoria a proyectos estudiantiles y coordinar acciones con los equipos docentes responsables de los proyectos en los servicios universitarios y los CENUR. A su vez, se plantea generar espacios de formación dirigidos a estudiantes para orientarlos en el proceso de redacción y armado de proyectos, en coordinación con la línea de Lectura y Escritura Académica del Prorrectorado de Enseñanza. La ejecución de las propuestas será sistematizada y acompañada centralmente y las etapas de formulación, evaluación y seguimiento de los proyectos, garantizarán que sean propuestas viables alineadas con la promoción del empoderamiento, la autonomía y el desarrollo de capacidad crítica y propositiva.

4.1.4 |

Población objetivo

- Estudiantes de la Udelar destinatarios de propuestas de enseñanza con distintas modalidades formativas articuladas.
- Docentes de la Udelar que necesitan contar con mejores condiciones para desarrollar sus actividades de enseñanza, en particular en lo que respecta al entramado institucional y el uso de tecnologías.
- Potenciales estudiantes universitarios que puedan beneficiarse de los nuevos mecanismos para su ingreso; así como la población uruguaya en general y el sector productivo por disponer de profesionales formados en todas las áreas de conocimiento con un alto nivel académico.

4.1.5 |

Metas

- Poner en funcionamiento en la totalidad de los servicios universitarios estructuras de referencia; contar con planes de desarrollo de la enseñanza aprobados, como parte de un entramado institucional de articulación de políticas para la mejora sostenida de esta función, y consolidar un mecanismo de renovación y de actualización de los espacios de enseñanza en todos los servicios y los CENUR.
- Concretar el sistema de formación docente, el ecosistema digital Udelar y la red de referentes en tecnología educativa como acciones articuladas que fortalezcan la calidad de la enseñanza universitaria.
- Implementar ciclos iniciales por núcleos de carreras afines para el ingreso a carreras de grado en Montevideo y un ciclo inicial para estudiantes en privación de libertad.
- Financiar al menos un proyecto estudiantil por servicio universitario y por CENUR para ser desarrollado al comienzo de cada año lectivo, y espacios dinamizadores de la participación que fomenten la organización colectiva y la plena inserción estudiantil en la vida universitaria.

4.1.6 | Resultados esperados

- Contar con espacios de coordinación y referencia que permitan la implementación, seguimiento y evaluación de las políticas de enseñanza.
- Consolidar experiencias de formación de docentes que ingresan a la actividad académica y de actualización de docentes de larga trayectoria; incrementar la disponibilidad y el acceso a recursos educativos de calidad nucleados en un ecosistema digital con características de campus virtual universitario y con el respaldo de una red de tecnologías educativas; fortalecer la infraestructura institucional para la enseñanza y desarrollar capacidades en los servicios universitarios para la mejora permanente y la actualización de equipamiento.
- Adecuar los tránsitos curriculares del primer año de ingreso a la Udelar a la diversidad de la población estudiantil, con trayectorias orientadas al sostenimiento de su continuidad educativa.
- Dotar a la institución de instrumentos para que los y las estudiantes puedan proponer proyectos de su interés.

4.2 | Desarrollo de la Universidad en todo el territorio nacional

4.2.1 | Objetivo general

Consolidar los centros universitarios regionales (CENUR) como espacios de primer nivel para la formación terciaria, la investigación de calidad y la vinculación con el entorno en todo el territorio nacional, con apoyo en estructuras y capacidades docentes, técnicas, administrativas y de servicios que respondan a los desafíos de las universidades del siglo XXI, y ampliando los instrumentos de bienestar para la comunidad universitaria.

4.2.2 | Justificación

Las primeras actividades de la Universidad de la República fuera de la capital del país iniciaron en el siglo XX con la instalación de estaciones experimentales, a las que luego se sumaron, hacia la década del cincuenta, experiencias en Salto, Paysandú, Rivera y Tacuarembó. Hoy, los CENUR son las estructuras organizativas y académicas con las que la Udelar despliega sus actividades en todo el país. Desde 2010, estos han crecido de manera sostenida en indicadores como matrícula estudiantil; cantidad y diversidad de su oferta de enseñanza; docentes radicados en los departamentos con sedes universitarias; superficie edilicia construida y ocupada; equipamiento científico, y estructuras técnicas, administrativas, y de servicios. Este crecimiento ha sido consecuencia de políticas definidas a tal fin, acompañadas en sus comienzos por recursos acordes.

Son múltiples las razones que justifican la presencia de la mayor institución de educación terciaria del país en diferentes regiones, y entre ellas se destaca la necesidad de combatir las inequidades en el acceso a la educación.

En este sentido, trabajos recientes muestran que en las ciudades donde la Udelar ha instalado sedes se han producido cambios en términos de crecimiento y desarrollo, junto con aumentos de los egresos de enseñanza media. Parte de la explicación del primer aspecto se puede encontrar en la formación de recursos humanos en temas que antes estaba limitada o directamente no existía en algunas zonas. Estas personas, que tienen un acercamiento a la Udelar y un vínculo con el entramado social y económico de las regiones generan sinergias para el avance de la investigación y la aplicación de distintas soluciones tecnológicas. El segundo aspecto se explicaría por el estímulo de una sede universitaria cercana para la continuidad de los estudios al terminar secundaria. En cualquier caso, el aumento del egreso del segundo ciclo representa una novedad auspiciosa en un país como Uruguay que destaca por sus bajas tasas de culminación de este nivel.

Las experiencias por etapas que se desarrollaron en cada región a lo largo del tiempo, especialmente en los CENUR del Litoral Norte, del Este y del Noreste, son insumo para pensar el futuro, porque permiten identificar procesos exitosos y desafíos pendientes. En este contexto, la expansión territorial de la Udelar es una buena noticia que se ve tensionada en su sostenibilidad si no llegara a contar con recursos incrementales que permitan la inversión en mejores condiciones de trabajo para el personal docente, técnico, administrativo y de servicios, al tiempo que pone en riesgo la posibilidad de seguir ampliando propuestas formativas y de creación de conocimiento de calidad. Para fortalecer y consolidar la expansión en todo el territorio nacional, la Udelar se propone para 2025-2029 cuatro acciones específicas en esta línea programática: 1) Consolidación y crecimiento de los planteles docentes y de las propuestas formativas de calidad, 2) Consolidación y fortalecimiento de las estructuras técnico, administrativo y de servicios, 3) Avance hacia nuevas regiones del país: Suroeste y Centrosur, 4) Bienestar universitario en todo el territorio nacional.

Con respecto al primer punto, el aumento de la cantidad y la variedad de ofertas de enseñanza que necesitan de la participación de varias disciplinas ha llevado a interacciones muy fructíferas entre ellas y los colectivos docentes. Sin embargo, la masividad en algunos ciclos iniciales optativos pone en riesgo la sostenibilidad de estos vínculos si no se incorporan nuevos docentes —preferentemente con alta dedicación horaria— radicados en las ciudades donde hay sedes.

En los últimos años del quinquenio 2020-2024, la Comisión Coordinadora del Interior (CCI) de la Udelar abrió llamados para el fortalecimiento de carreras existentes y para la creación de nuevas propuestas de

Render de la fachada de la nueva sede
en Paysandú de la Universidad de la República,
mayo de 2024.
Dirección General de Arquitectura, Udelar.

educación terciaria en los CENUR. A pesar de este esfuerzo, y de un arduo proceso de evaluación política y académica de las propuestas, solo un grupo de ellas pudo ser financiado y más de veinte postulaciones evaluadas como prioritarias quedaron sin financiamiento.

Al mismo tiempo, las actividades de enseñanza en expansión tensionan las necesidades relativas al tipo de formación del plantel docente, junto con la normativa de la propia Universidad de la República, que, a partir de su nuevo Estatuto de Personal Docente (EPD), ha tenido particular impacto en quienes egresan de las carreras de grado en el interior y desarrollan actividades docentes en la institución, ya que este limita las posibilidades de acceder a un grado 3 o superior, los que habilitan a ser responsable de unidades curriculares. Para estas personas, el cambio normativo implica la obligación de seguir su formación, mientras que, para la institución, requiere la conversión de algunas tecnicaturas en licenciaturas, ampliar el acceso a la formación de posgrado y el riesgo de quedar en algunas áreas con una estructura académica debilitada.

En este contexto, y ante la necesidad de construir estructuras académicas potentes y sólidas que apunten a generar investigación de alto nivel, es importante crear programas académicos de posgrado, o articular con aquellos existentes, para la formación de docentes radicados en las distintas regiones que no se pueden trasladar con asiduidad por motivos laborales a la capital del país. Asimismo, importa fortalecer y ampliar los posgrados profesionales en la medida en que cada vez más carreras se dictan completas en las regiones y con cohortes de egreso en crecimiento, pero son pocas las posibilidades de continuar la formación en niveles superiores.

Todo lo anterior justifica que la primera acción que se propone en esta línea sea la consolidación y el crecimiento de los planteles docentes y, como consecuencia, de las propuestas formativas. Esto debe ir acompañado necesariamente por una segunda acción en esta línea que implique la consolidación y el fortalecimiento de las estructuras técnicas, administrativas y de servicios.

Las estructuras de gestión de los CENUR se crearon en 2012 desde la CCI y, junto con las flamantes sedes, en ese momento se acordó tomar una serie de indicadores que intentaron reflejar el estado de desarrollo y las necesidades de cada una de ellas; también se crearon cargos de referencia regional como direcciones de división y de departamentos. Luego, cada sede reevaluó sus estructuras de gestión y las readecuó. Hoy las tres regiones tienen nuevos organigramas, en algunos casos aprobados por sus respectivos consejos luego de haber sido analizados y acordados con pautas institucionales centrales. Si bien los cargos se pudieron proveer con fondos provenientes de las sucesivas rendiciones de cuentas, estos no fueron suficientes para completar las estructuras previstas. Sumado a lo anterior, el crecimiento de la matrícula estudiantil y de la oferta educativa; el traslado de cargos de los polos de desarrollo universitario (PDU) a través de los procesos de departamentalización en especial en las regiones Litoral Norte y Este, y el traspaso a los CENUR de carreras que antes se gestionaban desde los servicios de referencia académica radicados en Montevideo tensionaron las estructuras en funcionamiento.

Por otra parte, seguir avanzando en la expansión territorial es un imperativo ético hacia los sectores más postergados y con más dificultades para el acceso a la formación terciaria. Para ello, la Udelar planificó abarcar con sus sedes la totalidad del país mediante la definición de cinco regiones geográficas en las que instalarse: el litoral norte, el este y el noreste—ya establecidas— están en proceso de consolidación. Completar la regionalización implica nuevos desarrollos en las regiones suroeste y centrosur, lo que se contempla en la tercera acción.

Por último, consolidar la Universidad de la República en el interior del país implica también conformar comunidad universitaria y extender sus redes de contención. En ese sentido, se hace necesaria la presencia del Servicio Central de Inclusión y Bienestar Universitario (SCIBU) en los CENUR, a medida que estos se expanden y reciben estudiantes y funcionariado con problemáticas sociales específicas.

4.2.3 | Acciones a desarrollar

4.2.3.1 | Consolidación y crecimiento de los planteles docentes y de las propuestas formativas de calidad

Aumentar la masa crítica y robustecer la calidad académica requiere generar distintos programas que apunten a atender las necesidades de fortalecimiento de algunas ofertas de grado y de grupos docentes radicados, pero aún muy débiles. Sostener la calidad académica de la oferta de educación terciaria en los CENUR ha sido una meta central del proceso de descentralización

que debe ir acompañada por programas de formación de posgrado u otras herramientas que faciliten mecanismos de formación a ese nivel para quienes egresan en las sedes del interior y quieran continuar su formación o su carrera docente en la Udelar.

Es para esto que se proponen cuatro medidas específicas:

1. Reforzar y consolidar las ofertas de enseñanza de grado y posgrado junto con la radicación de nuevos grupos docentes a través de convocatorias a fortalecimiento y posible regionalización de los CIO; adecuación de las cargas horarias docentes de acuerdo al EPD, y creación de nuevas ofertas de grado que impliquen la incorporación de docentes a las distintas regiones.
2. Transformar programas de pregrado en programas de grado, junto con el fortalecimiento de los departamentos académicos ya establecidos o en vías de creación.
3. Consolidar la masa crítica radicada en las sedes universitarias en departamentos y unidades a través de convocatorias a incorporación de docentes en disciplinas específicas o transversales en los CENUR.
4. Ampliar la oferta de posgrados académicos y profesionales fuera de la capital del país y continuar con las políticas de apoyo a docentes que cursan estudios de posgrados y de educación permanente.

4.2.3.2 |

Consolidación y fortalecimiento de las estructuras técnico, administrativo y de servicios

En un marco de trabajo coordinado de desarrollo de rutas y protocolos para la concreción de las decisiones sobre cargos provistos y a proveer, se propone consolidar las estructuras de gestión aprobadas para cada CENUR, así como las centrales, con el propósito de mejorar continuamente la eficiencia y la efectividad en los procesos de gestión.

Se promoverá también la implementación de todos los sistemas horizontales de gestión establecidos a nivel central en los tres CENUR, así como se impulsarán la capacitación y formación continua del personal técnico, administrativo y de servicios, mediante actividades en las sedes y a distancia o presenciales en la capital.

4.2.3.3 |

Avance hacia nuevas regiones del país: suroeste y centrosur

La Udelar decidió instalarse a través de nuevas sedes en las capitales de Colonia y de Soriano para conformar la región Suroeste, y estudiar los potenciales lugares donde desarrollar actividades en la región Centrosur. En ese sentido, las medidas previstas en el marco de esta acción se diferencian por región de la siguiente manera:

1. Región Suroeste: en 2025, comenzaron a impartirse allí nuevas carreras. Se propone entonces consolidar y diversificar la oferta académica ya existente, así como continuar la línea de radicación de docentes en la región. Los recursos adicionales que se solicitarán permitirán impulsar de manera integral actividades de enseñanza, investigación y extensión, sostenidas por planteles docentes y técnicos, administrativos y de servicios acordes a las características y estándares de calidad necesarios para su desarrollo.
2. Región Centrosur: se proponen estudios prospectivos que permitan evaluar el potencial de futuras instalaciones universitarias en la zona, que brinden una base sólida para la planificación de la expansión de la Udelar y que aseguren que las iniciativas respondan a las necesidades y particularidades del territorio, desde una perspectiva que favorezca el desarrollo regional y su integración con los recursos universitarios del país.

4.2.3.4 |

Bienestar universitario en todo el territorio nacional

Se plantea profundizar el proceso de descentralización de las políticas y las actividades del SCIBU, en articulación con las autoridades de los CENUR, mediante la instalación de secretarías territoriales. Estas deberán estar conformadas por equipos interprofesionales que actúen como referentes del servicio en territorio, articulando las políticas sociales universitarias a partir de la identificación de necesidades, prioridades y oportunidades para el desarrollo de estrategias y actividades adaptadas a la región. Se propone que estas secretarías desplieguen, entre otros, tres medidas:

1. Fomentar espacios de encuentro social para la comunidad universitaria en todo el país a través de actividades lúdicas como estrategia para la inclusión y el desarrollo territorial. Asimismo, se propone llevar a cabo un congreso internacional del juego y eventos como juegos olímpicos y juegos de la mente que fomenten el intercambio con líneas de trabajo académico, de extensión e investigación en el área.
2. Fortalecer el desarrollo deportivo y recreativo en los centros universitarios regionales, promoviendo una vida activa y saludable con el deporte como espacio de cohesión y de cuidado de la salud. Para ello, se implementará un plan de desarrollo articulado con los CENUR y los servicios académicos en cada sede, además de trabajar en colaboración con actores locales para la puesta en marcha de actividades deportivas adaptadas a las características de cada territorio y para el fortalecimiento de la red de apoyo de estudiantes y de la comunidad universitaria en general.
1. Implementar un sistema de vigilancia en salud de carácter nacional para la comunidad universitaria que permita identificar factores de riesgo en el ambiente laboral y proteger la salud de las y los trabajadores y cumplir con la normativa nacional vigente. Las actividades incluyen una evaluación sistemática de las condiciones laborales en todas las sedes, el desarrollo de una historia clínica médico-laboral que contemple los riesgos específicos para cada trabajador, y la creación o adquisición de un software de salud ocupacional para gestionar el programa de manera eficiente y centralizada.

Vista aérea de la nueva sede en la Región Suroeste de la Universidad de la República, julio de 2024.

4.2.4 |

Población objetivo

- Estudiantes de la Udelar que cursan sus carreras en las sedes de la institución fuera de la capital del país, y docentes y funcionarios técnicos, administrativos y de servicios que desempeñan sus actividades laborales en los CENUR
- Futuros estudiantes de la Universidad de la República de distintos niveles de formación en departamentos o regiones donde la Udelar ofrece u ofrecerá carreras de nivel terciario.
- Población de las ciudades en las que Udelar desarrolla actividades o planea desarrollarlas, junto con aquellas personas que residen en zonas aledañas y que podrían beneficiarse del dinamismo económico y social que la instalación de una institución de porte como la Udelar puede tener.

4.2.5 |

Metas

- Aumentar y fortalecer la oferta académica mediante la aprobación de al menos quince propuestas de fortalecimiento de programas existentes o de nuevas carreras, incluyendo la transición de cuatro programas de tecnólogo o tecnicatura a grado y la consolidación de al menos diez grupos de docentes radicados con alta carga horaria, e implementar al menos seis programas de posgrado en diversas áreas del conocimiento.
- Fortalecer la estructura de docentes con alta carga horaria, priorizando la asignación de recursos en cargos de grados bajos y las acciones necesarias para la adecuación de todas las cargas horarias al nuevo EPD.
- Mejorar la gestión en los CENUR mediante la consolidación de estructuras técnicas, administrativas y de servicios, y de la optimización en la relación de funcionarios por estudiante activo, especialmente en áreas clave como bedelías, bibliotecas, informática, comunicación y recursos humanos, financieros y materiales.

- Ampliar la oferta académica en la región Suroeste, para alcanzar al menos ocho propuestas de educación terciaria impartidas de manera total o parcial, junto con la radicación de al menos diez grupos docentes con alta carga horaria, y la instalación de un equipo de gestión articulado con los servicios de referencia académica y la dirección regional; en la región Centrosur, hacer un estudio técnico que permita desarrollar indicadores para avanzar en la expansión de la Universidad de la República hacia allí, con planes de infraestructura y nuevas propuestas de enseñanza.
- Contar al final del quinquenio con equipos interdisciplinarios del SCIBU en cada CENUR que articulen con los equipos en Montevideo y diseñen un plan de monitoreo y de evaluación que permita la mejora continua de las propuestas que desarrollan.

4.2.6 |

Resultados esperados

- Incrementar el acceso a la oferta académica en el interior del país mediante la creación y el fortalecimiento de carreras y de ciclos iniciales optativos; promoviendo a su vez el aumento de la masa crítica de docentes con alta carga horaria y mejorando sus condiciones laborales, así como su formación a nivel de posgrado, para promover una oferta de calidad y accesible en todo el país.
- Desarrollar y consolidar estructuras de gestión eficientes en cada CENUR, optimizando los recursos y sistemas de administración para mejorar la atención a estudiantes y docentes en servicios clave, y una administración adaptada a las necesidades de cada sede.
- Brindar las condiciones adecuadas para la ampliación de la oferta académica en la región Suroeste; asegurando la radicación de docentes, funcionarios técnicos, administrativos y de servicio a las necesidades; así como contar con un estudio finalizado para evaluar el desarrollo de la oferta en la región Centrosur y la elaboración de un plan para su operativización; fortaleciendo así la presencia de la Universidad de la República en ambas regiones.

- Establecer equipos interdisciplinarios de SCIBU en cada CENUR, con un sistema de articulación interna y externa que permita la implementación de actividades culturales, deportivas y de salud integral, asegurando un entorno de bienestar para toda la comunidad universitaria.

4.3 |

Garantización de los derechos a la educación y al trabajo en la vida universitaria

4.3.1 |

Objetivo general

Promover el acceso equitativo a una educación terciaria de calidad en todos sus niveles mediante políticas específicas que les aseguren a todas las personas, sin distinción, las mismas oportunidades de ingreso y egreso; así como promover la salud integral y el bienestar de la comunidad universitaria con énfasis en la salud mental y en las condiciones de trabajo dignas.

4.3.2 |

Justificación

La democratización de la educación superior tiene entre sus desafíos garantizar el acceso a la formación académica, promoviendo un sistema más equitativo y dinámico, en el que se reconozca que el conocimiento y el aprendizaje deben ser derechos ejercidos por todos y todas. La Universidad de la República, ha promovido políticas en ese sentido, que implican no solo la reducción de brechas socioeconómicas mediante la asignación de becas y de otros apoyos, sino también la implementación de estrategias pedagógicas y de acompañamiento que respeten y valoren la diversidad cultural y social de los y las estudiantes. Esto no solo se refiere a la inclusión en el aula, sino también a la participación en la toma de decisiones políticas y en actividades culturales de diferente índole. Para aportar a la consecución de lo anterior en esta línea programática se propondrán cuatro acciones: 1) Instrumentos generales para la efectivización del derecho a la educación, 2) Políticas específicas para un estudiantado diverso, 3) Salud

integral, bienestar y derecho al trabajo y 4) Atención a problemáticas vinculadas a la salud mental.

Con respecto al primer punto, la Universidad de la República cuenta con un amplio conjunto de prestaciones que colaboran con la mejora de las condiciones de estudio para que una población amplia y diversa pueda acceder a la educación superior, y promueve así la inclusión y la igualdad de oportunidades desde el ingreso, a lo largo de su trayectoria educativa, su permanencia, egreso e inserción social. El SCIBU, en particular, tiene como cometidos elaborar e implementar políticas sociales dirigidas a toda la comunidad universitaria, con énfasis en los grupos más vulnerados. En los últimos años se han multiplicado las solicitudes de becas, especialmente aquellas económicas destinadas a estudiantes de grado. Y si bien hubo incrementos puntuales en los fondos destinados a ellas a partir de asignaciones en las últimas Rendiciones de Cuentas en el Parlamento Nacional, el ritmo en que aumentan los recursos no alcanza a satisfacer la demanda de la creciente población objetivo.

Además de los apoyos en dinero, la Udelar cuenta con otras becas: alimentación, alojamiento, pasajes interdepartamentales, accesibilidad educativa, guardería, transporte, materiales de estudio, y laptop. De ellas, las dos primeras deben ser robustecidas.

En cuanto a la alimentación, si bien el SCIBU ha contribuido a garantizar su derecho mediante distintos dispositivos, no siempre se ha podido cubrir de igual manera todo el territorio nacional. En Montevideo, la política institucional se implementó a través de comedores universitarios y de convenios con proveedores que ofrecen servicio de cantina en distintos servicios universitarios; fuera de la capital, se constatan diferencias en cuanto al tipo de dispositivo: en Maldonado hay convenios con proveedores; en Salto y Paysandú hay convenios con los gobiernos departamentales, y en otros departamentos se les transfiere a las y los estudiantes un monto diario para alimentación. Es importante unificar en un solo tipo de dispositivo las becas estudiantiles de alimentación, y acompañar esto de otras estrategias que les brinden herramientas para acceder a alimentación de calidad a todo el estudiantado. Por otro lado, la ampliación del acceso de la comunidad universitaria a los comedores requiere un cambio de modelo de organización del servicio, así como la reapertura del Comedor 1 y de nuevos espacios, en particular en el interior del país.

Por otro lado, las condiciones de alojamiento para el creciente número de estudiantes que se traslada a distintos puntos del país para poder cursar carreras de su preferencia son insuficientes y resultan en una barrera para el pleno ejercicio de su derecho a la educación. El monto de la beca de alojamiento que otorga el SCIBU en coordinación con el Ministerio de Vivienda, Ordenamiento Territorial y Medio Ambiente (MVOTMA) es equivalente a dos Bases de Prestaciones y Contribuciones (BPC) y se brinda mensualmente de mayo a diciembre para quienes acceden por primera vez y de marzo a diciembre para quienes la renuevan, lo que dificulta en algunos casos la continuidad educativa.

Es por todo lo anterior que se propone la ampliación del acceso a becas para población que las solicita y cumple con los requisitos para recibirlas, pero no lo hace por falta de fondos del programa de becas, especialmente en lo que tiene que ver con aquellas de tipo económico, de alimentación y de alojamiento; junto con los cambios necesarios a implementar en la gestión de estas y las políticas de alimentación en general de la Udelar.

Ampliar el alcance de los instrumentos de becas, sin embargo, no es suficiente para garantizar el pleno ejercicio del derecho a la educación, sino que es necesario generar, además, dispositivos que focalicen en poblaciones especialmente vulneradas como personas afrodescendientes, con discapacidad, migrantes o en privación de libertad, en ese marco es que se plantea la segunda acción en esta línea programática.

La población afrodescendiente ha sufrido históricamente discriminación y exclusión, situación que aún repercute en su acceso, permanencia y egreso en la educación superior. Este grupo enfrenta desafíos específicos relacionados con el capital cultural, y académico, lo que demanda acciones para mitigar las desventajas con las que puedan partir. Asimismo, para darle cumplimiento a la declaración de la Udelar como Universidad Antirracista —en consonancia con normas nacionales y compromisos internacionales— es que la Udelar debe orientar acciones para el acceso, la permanencia y el egreso de la educación superior. Por su parte, las personas con discapacidad deben ser atendidas desde un enfoque de inclusión y equidad para garantizar su derecho al estudio y al trabajo en condiciones igualitarias. Asimismo, el creciente flujo de personas migrantes hacia Uruguay plantea nuevos desafíos para la inclusión educativa, dada la diversidad de sus realidades culturales, económicas, familiares y educativas. En este marco, la Udelar ha asumido un papel activo mediante investigaciones y colaboraciones interinstitucionales, coordinación con organismos nacionales e internacionales y la sociedad civil organizada. Las medidas a desarrollar deben contemplar el acompañamiento, la orientación y el apoyo a las personas migrantes, especialmente a aquellas más vulneradas. Con el mismo fin de fortalecer los instrumentos existentes y de generar nuevos enfocados en poblaciones con características

específicas se incluyen actividades destinadas a las y los estudiantes en privación de libertad, cuyo número y distribución en las distintas unidades de internación penitenciaria sigue creciendo desde los últimos años.

En tercer lugar, dentro de los cometidos del SCIBU se encuentra también el apoyar el bienestar en general de toda la población universitaria. En ese sentido, se promueven actividades desde las áreas de cultura y de deportes. Mientras mediante talleres se abren posibilidades de desarrollo social, cultural y lúdico que habilitan el encuentro, la capacidad de producción y análisis crítico, la experimentación de manifestaciones artísticas habilita a expresar emociones y dar sentido al entorno, promoviendo valores relacionados con la inclusión y la diversidad; la actividad física y la recreación funcionan como factores protectores de la salud mental y del bienestar individual y colectivo. En ese sentido, se proponen la creación de nuevos espacios recreativos y modalidades de actividad física dirigidas a estudiantes y trabajadores, en asociación con servicios académicos; el impulso al uso de la bicicleta como medio de transporte saludable, ecológico y como modalidad de traslado entre los servicios universitarios, y la inversión en infraestructura adecuada a las necesidades de la comunidad universitaria. Todo ello será acompañado de la ampliación de propuestas para mejorar las condiciones de trabajo de los funcionarios de la Udelar y su transición hacia la inactividad laboral.

Finalmente, en los últimos años es notoria la emergencia de situaciones críticas vinculadas a la salud mental dentro de la institución que necesitan ser abordadas integralmente, ya que las condiciones de estudio y de trabajo tienen probado impacto en ellas. La promoción y el cuidado de la salud mental deben ir más allá de un enfoque reactivo y considerar un abordaje preventivo y de contención desde el ámbito educativo. Esto es fundamental en un contexto de creciente complejidad social, donde la ansiedad, el estrés, la depresión y otras dificultades se intensificaron, en especial entre la población estudiantil, cuyos procesos de ingreso, permanencia y egreso suelen estar, aunque no solo, marcados por presiones económicas, emocionales y sociales. Contar con dispositivos de atención estable, que ofrezcan respuestas rápidas y articuladas con otros servicios y actores de la universidad, se reafirma como un pilar estratégico para afrontar esta realidad.

Así, el Programa de Respaldo al Aprendizaje (Progresa) creó el Espacio Psicológico Virtual en el marco de la emergencia sanitaria por COVID-19 y demostró el impacto positivo de ofrecer espacios de escucha, contención y orientación personalizada para estudiantes que contribuyeran a sostener sus trayectorias educativas. Junto con lo anterior, se subraya la urgencia de contar con guías de buenas prácticas y protocolos de apoyo accesibles. Por

Estudiantes del Instituto Superior de Educación Física de la Universidad de la República en Paysandú, julio de 2024.
Fotografía del ISEF.

este motivo la cuarta acción en esta línea es la creación de instrumentos que colaboren a la atención de problemáticas vinculadas a la salud mental, fortaleciendo la capacidad de la institución para formar y acompañar en un entorno saludable y de apoyo.

4.3.3 | Acciones a desarrollar

4.3.3.1 | Instrumentos generales para la efectivización del derecho a la educación

En esta acción se propone ampliar la cobertura del programa de becas y mejorar su gestión. Para lo primero es necesario asegurar que el 100 % de las y los estudiantes que solicitan beca y son evaluados favorablemente puedan obtenerla, en especial si se trata de becas económicas y de alojamiento. Sobre esta última, además, se propone ampliar su período de cobertura a todo el año e iniciar un estudio de factibilidad para la instalación de residencias estudiantiles en distintos puntos del país.

En cuanto a mejorar la gestión de las becas se pretende facilitar la interoperabilidad con otros sistemas de la Udelar y reducir la cantidad de información que se le pide a quienes las solicitan. En esa misma línea es de importancia generar un sistema de seguimiento de trayectorias estudiantiles para mejorar la eficiencia y eficacia de las intervenciones y prestaciones.

Asimismo, sobre las políticas de alimentación y becas de este tipo se buscará transformarlas en base a tres medidas:

1. Otorgar la Beca de alimentación mediante transferencia monetaria a quienes cumplan con los criterios de elegibilidad del SCIBU, según el índice de vulnerabilidad. Los comedores universitarios estarán abiertos a toda la comunidad universitaria y ofrecerán un menú ajustado a las recomendaciones del programa Universidad Saludable, con tickets diferenciales para becarios.
2. Crear la marca Bienestar para establecer estándares de calidad en los servicios gastronómicos de la Udelar, requisito progresivo para licitaciones, con monitoreo y evaluación de la calidad y satisfacción del servicio, basado en principios de la Organización Mundial de la Salud (OMS). La marca se posicionará a través de la identificación con excelencia y buena relación precio-calidad; la creación de sistemas de análisis de calidad; la promoción de una oferta cultural asociada a la alimentación saludable, y la organización de eventos temáticos sobre hábitos alimenticios.
3. Organizar actividades educativas alimentario-nutricionales, entre las cuales se cuentan la publicación de un segundo recetario con apoyo audiovisual, buenas prácticas de manipulación de alimentos, identificación de nutrientes, minimización de desperdicios y promoción del reciclaje y compostaje, con apoyo técnico en proyectos de huertas comunitarias.

Para garantizar el buen funcionamiento de las medidas propuestas, es fundamental fortalecer los equipos docentes de los servicios universitarios y los CENUR; hacer estudios sobre los perfiles de los y las estudiantes de ingreso; apuntalar el trabajo de asesoramiento a las demandas de los estudiantes universitarios; evaluar el impacto del sistema de becas del SCIBU, y promover acuerdos con el BPS y el Instituto del Niño y Adolescentes de Uruguay (INAU) para facilitar la transición de la secundaria a la universidad.

El trabajo coordinado de las distintas partes intervinientes y la promoción de actividades culturales que fomenten la participación estudiantil fuera del aula, fortaleciendo los lazos sociales para el sostenimiento de sus procesos formativos, es parte integral de la propuesta.

4.3.3.2 | Políticas específicas para un estudiantado diverso

Para lograr el efectivo ejercicio del derecho a la educación de todas las personas es necesario fortalecer programas ya existentes y crear otros que atiendan condiciones específicas.

Para proteger las trayectorias educativas de estudiantes afrodescendientes se prevé la creación de un equipo de atención que brinde apoyo inicial, el diseño de campañas de sensibilización, y, en particular, promover la colaboración con el Observatorio de Racismo y Xenofobia del Prorrectorado de Extensión y el despliegue de acciones de capacitación para la comunidad universitaria junto con la Escuela de Gobierno.

En cuanto a los y las estudiantes con alguna discapacidad, es necesario ampliar la disponibilidad de intérpretes de lengua de señas; brindar ayudas técnicas e instrumentos —como dispositivos transcriptores de audio a texto— a estudiantes que lo requieran, y acompañar y asesorar los proyectos de adecuaciones curriculares de los servicios.

Sobre la población migrante reciente se propone partir de un diagnóstico que identifique obstáculos para su ingreso y dificultades para la continuidad educativa, con el fin de diseñar intervenciones efectivas que promuevan su integración académica y social. Se espera conformar un equipo de atención en la órbita del SCIBU que articule dispositivos existentes y cree nuevos mecanismos si fuera necesario. Adicionalmente, se evalúa establecer una mesa de coordinación con representantes de la Red de Apoyo al Migrante, actores de la sociedad civil y grupos académicos relacionados con temas de migración y movilidad humana.

Por último, para las y los estudiantes en condición de privación de libertad desde el SCIBU se propone coordinar con el programa de educación en contextos de encierro que será presentado en la línea de actividades en el medio y generar encuentros de reflexión sobre la identidad universitaria en estos espacios mediante distintas herramientas. Para atender las necesidades de los y las estudiantes con discapacidad y contribuir a la protección de sus trayectorias, promoviendo la accesibilidad física, comunicacional y educativa, se propone generar una ventanilla que articule los programas e insumos.

4.3.3.3 Salud integral, bienestar y derecho al trabajo

Atender la salud y el bienestar de quienes integran la comunidad universitaria mientras se garantizan las condiciones laborales dignas de sus trabajadores docentes, administrativos, técnicos y de servicios son imperativos éticos de la Universidad de la República. Se proponen para ello tres medidas:

1. Promover hábitos saludables en la comunidad becaria del SCIBU a través del uso de bicicleta como modalidad de traslado entre los servicios universitarios con la creación de un bono bicicleta para estudiantes becarios. En ese marco se propone realizar diversas actividades con otros actores de la sociedad civil y la universidad que promueven el uso de la bicicleta como medio de transporte sostenible.
2. Crear un espacio deportivo estilo dojo, para albergar actividades académicas, deportivas, recreativas y culturales, en especial la práctica de artes marciales —que ya ofrece el SCIBU—, danza, enseñanza de idiomas, eventos gastronómicos y musicales, juegos y materias electivas u optativas. La iniciativa busca articularse con otros servicios universitarios, como el Instituto Superior de Educación Física, que también requieren espacios de esta naturaleza, y habilitar un entorno integrador y multidisciplinario.
3. Trabajar hacia la concreción de un grupo impulsor para llevar adelante las Olimpiadas universitarias Mercosur 2026, y, por otro lado, difundir historias mínimas de la Udelar, que den cuenta de la diversidad y refuercen la identidad del colectivo universitario.

En cuanto a las condiciones de trabajo se proponen tres medidas:

1. Instalar un programa de gimnasia laboral para mejorar el bienestar físico y mental del personal de la Udelar, involucrando estudiantes del Área Ciencias de la Salud y proporcionándoles formación teórica y práctica en el área de salud laboral. Desde este programa se organizarán talleres de formación teórica y práctica para estudiantes; clases de gimnasia laboral implementadas por estudiantes bajo la supervisión de docentes del área; encuestas periódicas para su evaluación y ajuste.
2. Consolidar el Programa de Fortalecimiento Integral (PFI) y los llamados gestionados por la Comisión Permanente de Procesos y Condiciones de Estudio, Trabajo y Medio Ambiente Laboral en la Udelar (PCET-MALUR) en un esfuerzo orientado hacia la mejora continua de los procesos y condiciones de estudio y trabajo en los servicios universitarios, mediante el desarrollo de capacidades organizacionales, estructuras transparentes, ágiles, descentralizadas y tecnológicas, así como del fortalecimiento de competencias personales basadas en buenas prácticas y redes colaborativas. Para ello, abrirá un llamado anual a propuestas de mejora, y se convocará a propuestas bianuales diseñadas para fortalecer estas condiciones en las distintas áreas.
3. Generar un programa de acompañamiento al retiro de funcionarios técnicos, administrativos y de servicios, en coordinación con la Dirección General de Personal, la Escuela de Gobierno y

la Secretaría de Comunidad Universitaria del SCIBU, cuyos objetivos incluyen orientar y acompañar a los funcionarios en aspectos jurídico-administrativos y personales relacionados con el proceso de retiro, generar espacios de integración cultural y deportiva, y abrir oportunidades de participación en proyectos desarrollados por la Udelar. Lo anterior involucra talleres preJubilatorios con enfoques prácticos, jurídicos y emocionales; la integración de los funcionarios retirados a actividades culturales y deportivas; la creación de espacios para proyectos en los que puedan mantener vínculos con ex compañeros y compañeras; la difusión de sus logros y contribuciones; el desarrollo de programas de intercambio de experiencias mediante charlas o entrevistas como el Proyecto Biblioteca Humana Reflexiva, y la posibilidad de transitar el retiro a través de un programa de mentoría o la formulación de proyectos de transferencia de conocimientos y experiencias.

4.3.3.4 |

Atención a problemas vinculados a la salud mental

La atención a problemáticas vinculadas a la salud mental requiere del abordaje interdisciplinario y la combinación de variadas estrategias, para lo cual se proponen tres medidas en las que trabajarán el SCIBU, la CSEEP, y la Comisión Académica de Posgrados:

1. Implementar dispositivos de trabajo específicos para estudiantes de grado que incluyen entrevistas individuales, grupos terapéuticos y talleres temáticos orientados a problemáticas emergentes, facilitados por un equipo técnico y en colaboración con redes internas y externas especializadas.
2. Crear servicios de atención y seguimiento en situaciones de crisis, psicoterapia basada en diagnóstico integral, y estrategias que fomenten el bienestar psicosocial de la comunidad universitaria mediante espacios deportivos, culturales y recreativos. Al tiempo que conformar grupos dirigidos por profesionales del Área Salud, con estrategias de derivación enfocadas principalmente en la prevención del suicidio.
3. Desarrollar una línea de investigación específica sobre problemas de salud mental asociados a las carreras de posgrado en la Udelar; diseñar instrumentos de diagnóstico, protocolos y guías de acción para estudiantes y sus tutores; ofrecer talleres sobre salud laboral dirigidos a posgraduandos y tutores, y crear mecanismos de acceso inmediato para el tratamiento y la derivación de situaciones que requieran atención especializada.

4.3.4 |

Población objetivo

- Estudiantes universitarios que requieren de apoyos económicos y sociales para efectivizar su derecho a la educación de calidad en todos los niveles de formación; junto a la disponibilización de instrumentos específicos que propendan a mejorar su bienestar y la atención a problemáticas vinculadas con la salud mental.
- Docentes y funcionarios técnicos, administrativos y de servicios que necesitan mejoras en las condiciones en las ejercen sus actividades laborales, y la transición hacia la inactividad laboral.
- Población con características de vulnerabilidad que pueda proyectar en la Udelar su formación académica y laboral con inclusión y respeto de sus derechos.

4.3.5 |

Metas

- Alcanzar el 100 % de cobertura en la población que solicita becas y reúne las condiciones para obtenerla y mejorar los aspectos de gestión vinculadas a ellas; junto con tender a aumentar a lo largo del quinquenio el monto de las becas de apoyo económico, alcanzando estas las tres BPC, y transformar la política de alimentación de forma tal que todos los beneficiarios puedan acceder a la beca de alimentación en dinero, se cree la marca Bienestar para establecer estándares de calidad en los servicios

gastronómicos de la universidad y se propenda a la difusión de información de calidad para toda la comunidad universitaria.
- Fortalecer y generar instrumentos diferenciales para poblaciones con vulnerabilidades específicas; en el caso de la creación de programas estos entrarán en funcionamiento a partir de 2026.
- Consolidar las propuestas para la promoción de una salud integral en toda la comunidad universitaria y la plena efectivización del derecho al trabajo de todos los funcionarios de la Udelar al tiempo que acompañar la transición hacia la inactividad laboral.
- Poner a funcionar distintos instrumentos para atender problemáticas vinculadas con su salud mental.

4.3.6 | Resultados esperados

- Fortalecer la democratización de la enseñanza avanzada y de calidad con un alto componente de trabajo basado en la educación inclusiva, que posibilite incrementar el alcance e impacto de las estrategias de apoyo que actualmente brinda el SCIBU para el acceso, la permanencia y la culminación exitosa de trayectos educativos y la integración efectiva a la vida universitaria.
- Consolidar los programas de atención a vulnerabilidades específicas.
- Contar con instrumentos que propendan a mejorar la salud integral y el bienestar universitario anclados en recursos humanos capacitados e infraestructura de nuevo tipo, al tiempo que satisfacer las necesidades del funcionariado de la Udelar en cuanto a condiciones de trabajo adecuadas para el desarrollo de sus funciones y acompañar su transición hacia la inactividad laboral.
- Implementar programas para la atención de la salud mental.

4.4 | Fortalecimiento de la creación y del uso del conocimiento científico y cultural de calidad

4.4.1 | Objetivo general

Estimular la producción de conocimiento de calidad, en las distintas disciplinas y en su interrelación, para contribuir con la búsqueda de soluciones a problemas específicos de diversos ámbitos de la sociedad, la economía, la política y la cultura, al tiempo que brindar instrumentos para el fortalecimiento de la investigación impulsada por la curiosidad.

4.4.2 | Justificación

La Universidad de la República es el principal ámbito institucional responsable de la producción de conocimiento del país. Desarrolla e impulsa investigación en todos los campos y disciplinas que en ella se cultivan y alberga todas las formas de investigación.

Cuatro comisiones, una unidad y un espacio apoyan las políticas universitarias en materia de investigación: la Comisión Sectorial de Investigación Científica (CSIC), la Comisión Central de Dedicación Total (CCDT), la Comisión Sectorial de Posgrados (CSP), la Comisión Central de Metrología y Demostración de Competencia Técnica de Laboratorios de la Universidad de la República, la Unidad de Propiedad Intelectual (UDEPI) y el Espacio Interdisciplinario. Todos cuentan con diversos instrumentos, vinculados a la formación de recursos humanos, a la promoción de la alta dedicación de

sus docentes a la investigación de calidad, al impulso de infraestructuras adecuadas y al financiamiento de proyectos y grupos de investigación. Sin embargo, algunos de estos instrumentos comienzan a presentar dificultades que es necesario atender. Para fortalecer los esfuerzos que hace la Udelar por mejorar la calidad, la sostenibilidad y la capacidad de innovación y de producción de conocimiento socialmente valioso de forma de consolidar su impacto en la sociedad y el ámbito académico en el próximo quinquenio es que se proponen tres acciones: 1) Mejorar y adecuar presupuestalmente los instrumentos de desarrollo de la investigación, 2) Vincular conocimiento entre empresas, educación y sociedad, y 3) Nuevos instrumentos y apoyo a los existentes para el fomento de la investigación de calidad.

Con respecto al primer punto, para garantizar la continuidad y la calidad del trabajo científico, alineando los estándares de la Udelar con los requerimientos internacionales y fortaleciendo su infraestructura de investigación es necesario atender a las dificultades en cuanto a la actualización de los montos de los programas, la proporción de proyectos que logran ser financiados siendo evaluados de forma favorable y la adecuación de algunos de ellos a realidades diversas. Los montos de los programas de la CSIC para promover la producción de conocimiento de calidad solo se han actualizado en detrimento de la satisfacción de la demanda calificada desde el último incremento presupuestal. En ese marco, el aumento de la demanda insatisfecha es notorio en aquellos vinculados a la investigación y el desarrollo como Proyectos I + D y Grupos I + D. Algo similar sucede con las convocatorias del Espacio Interdisciplinario como Semilleros, Núcleos y Centros. En el caso de Semilleros, además, se da la particularidad de que el período de financiación original de las propuestas parecería ser muy breve, acotado por la disponibilidad de fondos. Otros instrumentos de apoyo a la investigación también requieren aumentar su presupuesto para encarar mejoras o adecuaciones como aquellos vinculados a la Comisión Central de Metrología y Demostración de Competencia Técnica de Laboratorios y la formación interdisciplinaria. A ello acompañará el impulso a la investigación estudiantil.

Con respecto a la segunda acción a llevar adelante en el período, las propuestas orientadas a fortalecer el vínculo con el sector productivo a través de programas específicos son un eje estratégico clave para maximizar el impacto social del conocimiento que se genera en la Universidad de la República, y, sin embargo, han enfrentado dificultades para lograr ese cometido. Esto se debe a que, por el alcance y la naturaleza de los instrumentos disponibles, la mayoría de los programas de apoyo a la investigación orientada a la resolución de problemas de la sociedad no logran escalar o implementar el conocimiento obtenido para resolver esos problemas, por lo que un sinnúmero de propuestas muy valiosas queda truncas. De allí surge la necesidad de generar una herramienta que apoye este proceso explícitamente.

Por otra parte, la descentralización de la Universidad de la República ha generado capacidades locales de producción de conocimiento en distintos territorios del país, de acuerdo con sus especificidades tal como se plasma en los Programas Regionales de Educación Terciaria (PRET). No obstante, este proceso requiere de nuevas acciones complementarias para continuar su consolidación, gestando procesos colaborativos entre docentes de la Udelar de los CENUR y entre ellos y docentes e investigadores de otras organizaciones del sistema académico que, en muchos casos, comparten problemáticas, sedes y líneas de investigación —como sucede con el INIA y la UTEC, entre otros—. Para estos aspectos resulta clave contar con instrumentos de apoyo a la investigación orientada a la colaboración territorial, no solo en una localidad sino entre regiones, para favorecer la producción conjunta y la difusión de estas capacidades.

A su vez, es importante contar con mecanismos que permitan detectar y satisfacer necesidades específicas de conocimiento relevante desde los organismos públicos alineado con las prioridades nacionales. Una experiencia piloto en este sentido, con un enfoque experimental y de evaluación de resultados, asegura el camino hacia una estrategia flexible y adaptable que permita la creación de soluciones de alto impacto.

Una cuestión fundamental en la profundización de la resolución de problemas desde la producción de conocimiento tiene que ver con las alianzas que acerquen capacidades académicas de la Universidad de la República a las necesidades, la innovación y los problemas de la sociedad. Así, iniciativas como La Industria Investiga y programas ya tradicionales como el de Vinculación Universidad, Sociedad y Sector Productivo (VUSP) o los que involucran a instituciones como la Intendencia de Montevideo son espacios privilegiados de encuentro entre, por un lado, la comunidad académica y sus capacidades para explorar soluciones innovadoras a problemas existentes, y, por otro, quienes, desde la sociedad —incluyendo el sector público y el productivo—, necesitan nuevo conocimiento para resolver sus problemáticas. Este espacio de encuentro resulta vital y requiere tanto de esfuerzos que apunten a forjar dichas relaciones y alianzas como de un acompañamiento cercano y cuidadoso capaz de construir vínculos de confianza y apoyar la traducción de problemas y necesidades en demanda de conocimiento.

En cuanto al tercer punto, el énfasis se pondrá en el sostenimiento de instrumentos ya existentes para promover la investigación, así como la

generación de proyectos embrionarios y la consolidación de nuevas institucionalidades. Entre los instrumentos de promoción de investigación destaca el Régimen de Dedicación Total (RDT), de notoria relevancia para la Udelar y el país, y se le suman los contratos posdoctorales, discontinuados en el quinquenio anterior por falta de fondos. Los y las investigadoras posdoctorales son fundamentales para impulsar proyectos de investigación de alto impacto que requieren una especialización avanzada, ya que su experiencia y su formación les permiten contribuir de manera significativa a la producción de nuevos conocimientos, publicaciones de alto nivel y desarrollos tecnológicos. Financiar contratos posdoctorales es una inversión directa en la capacidad de nuestra universidad para aportar conocimiento de calidad en áreas de investigación clave y emergentes.

En cuanto a nuevas propuestas que se suman al abanico de instrumentos para el apoyo de la investigación científica con los que cuenta el país a través de sus distintas entidades financiadoras, se propone por parte de la CSIC y partiendo de la base de que los instrumentos actuales de apoyo a la investigación están orientados al impulso de investigación científica de gran porte y de mediano o largo plazo y no tienen en cuenta que buena parte del trabajo científico se origina en ideas de exploración básica o de corto plazo la generación de una convocatoria a proyectos de investigación embrionaria. Esta otorgaría financiamiento de corto plazo y de bajo presupuesto para investigadores que buscan testear un asunto específico que puede o no estar vinculado a un proyecto mayor y sean una fuente de alivio a la presión de la demanda actual por financiamiento de proyectos de I+D, ya que parte de las postulaciones actuales calificaría como proyectos embrionarios.

En cuanto a la creación de plataformas innovadoras para potenciar la investigación la Udelar diseñó recientemente dos: los institutos de investigación y el Centro Universitario de Producción de Animales de Experimentación (CUPAE). Los nuevos institutos de investigación les demandarán a diferentes ámbitos del Prorrectorado de Investigación un apoyo directo, tanto en el plano administrativo como en el de gestión, para su puesta en marcha, su funcionamiento y su seguimiento académico. Por su parte, el CUPAE se enmarca en una línea que la Udelar viene trabajando desde hace casi veinticinco años —a partir de la aprobación de la Ordenanza sobre Experimentación Animal que le dio inicio a las actividades de la Comisión Honoraria de Experimentación Animal (CHEA)— y se posiciona como un centro propio acorde a las necesidades investigativas de la institución. Tiene entre sus objetivos ser también centro referencia para los laboratorios de experimentación animal y los bioterios de otras instituciones públicas o privadas.

Función del Teatrino de la Comedia Nacional
en el paraninfo de la Universidad de la República,
julio de 2024.

4.4.3 | Acciones a desarrollar

4.4.3.1 | Mejorar y adecuar presupuestalmente los instrumentos de desarrollo de la investigación

Con el objetivo de mejorar los instrumentos para el desarrollo de la investigación, de garantizar su viabilidad y de emplear de forma adecuada los recursos, se proponen cinco medidas:

1. Incrementar los montos de los programas de la CSIC (Proyectos I + D; Grupos I + D; Iniciación a la Investigación; Inclusión Social; Vinculación Universidad, Sociedad y Sector Productivo; Ciudadanía y Conocimiento, y Equipamiento Científico) y actualizarlos por el índice de precios al consumo (IPC) para ampliar su capacidad de apoyo y su cobertura.
2. Aumentar la satisfacción de la demanda en Proyectos I + D y Grupos I + D con los objetivos de mejorar el respaldo a investigadores e investigadoras, y de potenciar el impacto y la efectividad de sus proyectos. Se propone incrementar la satisfacción de la demanda en un 15 % en los Proyectos I + D y en un 10 % en los Grupos I + D.
3. Fomentar y financiar un mayor número de iniciativas interdisciplinarias del tipo centros y núcleos interdisciplinarios que aborden desafíos sociales complejos. El objetivo es financiar hasta siete centros mediante convocatorias cada dos y tres años, y doce núcleos con llamados anuales. También se buscará garantizar la sostenibilidad de los semilleros con mecanismos de renovación competitiva o con la extensión del tiempo de financiamiento, promoviendo un diálogo y una colaboración inter y transdisciplinaria robusta.
4. Fortalecer el Programa de Educación Superior Interdisciplinaria y Transdisciplinaria y su expansión a los CENUR, para promover la capacitación docente y la formación estudiantil en enfoques interdisciplinarios. Esto incluye iniciativas como escuelas de invierno, talleres de encuentro y minicursos itinerantes que consoliden una comunidad de práctica activa y fortalezcan el acceso a formación integral en todo el país.
5. Robustecer la metrología y el mantenimiento de equipos con el fin de asegurar el correcto funcionamiento del equipamiento científico de la Udelar, mediante un plan integral que incluya la creación de un laboratorio de calibración institucional bajo la norma ISO/IEC 17025; el fortalecimiento de la infraestructura de mantenimiento y de reparación de equipos, y la continuidad del Programa de Calibración e Intercomparaciones.

A su vez, se le prestará especial atención a la promoción de la investigación estudiantil, a través de los instrumentos ya existentes y de otros por crear, para posibilitar primeras experiencias de investigación que contribuyan a la comprensión de temas de interés social por parte del estudiantado de la Udelar.

4.4.3.2 | Vincular conocimiento entre empresas, educación y sociedad

Se presentan propuestas que tienen como finalidad poner en circulación el conocimiento y colaborar con el desarrollo del país y con el bien público a partir de las capacidades acumuladas en conocimiento científico y de recursos humanos altamente calificados. En particular, se sugiere avanzar en cuatro medidas:

1. Escalar proyectos impulsados a través de instrumentos de apoyo a la investigación, dirigidos a resolver problemas de distintos sectores de la sociedad mediante la apropiación y el uso de las soluciones basadas en conocimiento. Para fortalecer la investigación de calidad en la Udelar, promoviendo un uso socialmente valioso del conocimiento, es necesario identificar el que ya se haya generado por proyectos concluidos o avanzados que requieran apoyo para su escalamiento, difusión y uso. Se propone brindar recursos durante dos años para que estas iniciativas alcancen mayor impacto y adopción social.
2. Fortalecer la producción de conocimiento en distintos puntos del país mediante la colaboración entre docentes de la Udelar e investigadores de otras instituciones para promover redes territoriales y procesos colaborativos y localizados. Esto incluye

conformar grupos interinstitucionales, mapear capacidades e identificar problemas para producir conocimiento orientado a resolverlos. Se buscará la participación de docentes presupuestados de Udelar que colaboren dentro de las sedes e interinstitucionalmente, con foco en temáticas relevantes para territorios específicos, siguiendo lo planteado por los PRET.

3. Identificar y estimular la demanda de conocimiento científico y tecnológico del sector público con el propósito de facilitar el encuentro entre la oferta y la demanda de conocimiento avanzado mediante proyectos de investigación orientados a soluciones específicas. Se busca experimentar con una propuesta piloto que implique la contratación de diez investigadores o investigadoras, quienes trabajarán en el sector público para identificar y formular demandas específicas de conocimiento científico y tecnológico. Los resultados del plan piloto se evaluarán de cara a su futura escalabilidad.
4. Crear un grupo estable de gestión académica que potencie la conexión entre capacidades académicas y necesidades sociales abarcando innovación y resolución de problemas. Este grupo, de altas y experimentadas capacidades, se encargará de afianzar y de acompañar vínculos existentes con actores del sector productivo, instituciones públicas, e iniciativas sociales, así como de buscar nuevas alianzas para resolver problemas críticos de la sociedad.

4.4.3.3 | Nuevos instrumentos y apoyo a los existentes para el fomento de la investigación de calidad

Se plantea profundizar en el fortalecimiento de instrumentos ya existentes para la promoción de la investigación y en aquellos recientemente creados, que necesitan distintos esfuerzos para su implementación, en particular a partir de tres medidas:

1. Satisfacer la demanda del RDT en tanto es el principal instrumento con el que cuenta el país para financiar la dedicación exclusiva a las tareas universitarias, y el que ha sostenido actividades de investigación en la Udelar. Dada la relevancia del trabajo interinstitucional, se propone que una proporción del incremento presupuestal en este sentido se destine a financiar dedicaciones totales mixtas y compartidas con otras instituciones educativas del país.
2. Aportar a la inserción y a la consolidación de investigadores posdoctorales mediante el financiamiento de contratos de investigación en equipos de trabajo de la Udelar. Esto permite enriquecer grupos de investigación nacionales con el aporte de investigadores e investigadoras altamente calificadas. Se espera que se puedan financiar treinta contratos posdoctorales en cada llamado que se abra para tal fin.
3. Financiar la investigación científica en fase exploratoria o embrionaria con centro en proyectos a ser ejecutados en seis meses, en formato piloto a ser evaluado luego de culminado su funcionamiento.

Además, la Udelar se propone financiar cinco institutos de investigación a partir de una nueva convocatoria, y poner en funcionamiento el CUPAE, de forma que se consolide como un espacio de formación y desarrollo de profesionales y técnicos durante el quinquenio.

4.4.4 | Población objetivo

- Docentes de la Udelar que requieren más y mejores oportunidades para desarrollar actividades de investigación en todas las áreas de conocimiento y en la interrelación entre ellas.
- Estudiantes de la Udelar que necesitan más mecanismos y mayores recursos para comenzar su formación en la investigación desde sus estudios de grado.
- Hacedores de políticas, instituciones, empresas y organizaciones sin fines de lucro que se vinculan o se puedan vincular con la Udelar y que se puedan beneficiar de conocimiento del más alto nivel para la toma de decisiones informadas y para innovar en sus áreas de actuación.
- Población general que puede beneficiarse de los avances de la investigación e innovación genuina que produce la Udelar, en temas de relevancia para el país.

4.4.5 |

Metas

- Adecuar financieramente a 2026 todas las convocatorias a actividades de investigación de la Udelar que no hayan sido actualizadas en el último quinquenio, al tiempo que revertir en aquellas en las que haya demanda insatisfecha.
- Profundizar en las acciones de vinculación con el sector productivo a través de nuevas propuestas a implementarse a partir de 2026, de modo de finalizar el quinquenio con sus evaluaciones cerradas y el objetivo de emprender acciones en cuanto a su escalabilidad.
- Fortalecer los instrumentos para la dedicación a la investigación de forma exclusiva; al tiempo que generar las condiciones para que proyectos embrionarios puedan tener lugar y se puedan consolidar nuevas institucionalidades desde las que producir conocimiento.

4.4.6 |

Resultados esperados

- Contar con instrumentos de financiación de la investigación acorde a las necesidades de los equipos que hacen propuestas; al tiempo que dotar a todas y todos aquellos cuyas propuestas hayan sido evaluadas como excelentes del financiamiento necesario para su desarrollo.
- Ofrecer al país instrumentos que permitan la vinculación de la Udelar con el sector productivo y aporten capacidades para la resolución de temas de relevancia nacional instalados.
- Diversificar las formas en las que se organiza la investigación en la Udelar, fomentando la creación y consolidación de nuevos espacios mientras se sostienen y se fortalecen los instrumentos de fomento a la investigación científica tradicionales.

4.5 |

Integración de conocimientos y prácticas en la comunidad

4.5.1 |

Objetivo general

Expandir, potenciar y consolidar prácticas universitarias en la comunidad que promuevan el uso socialmente valioso del conocimiento y el abordaje integral de problemas nacionales, en el marco de procesos de formación e investigación y de interacción social.

4.5.2 |

Justificación

El compromiso de la Universidad de la República con la construcción colectiva de respuestas a problemas de la sociedad uruguaya es un rasgo identitario que la enorgullece y la desafía cotidianamente. La Udelar ha multiplicado sus formas de vinculación con la sociedad al incorporar programas permanentes en zonas donde se trabaja *con* y *en* la comunidad temas de importancia nacional; programas integrales temáticos que orientan la investigación hacia problemas de interés nacional, y convenios con instituciones públicas y privadas, nacionales e internacionales, y productivas y sociales. Cada uno de esos instrumentos privilegia alguno de los aspectos del complejo y multifacético vínculo con la sociedad. Es desde el Prorrectorado de Extensión y Programas Integrales —con el asesoramiento de la Comisión Sectorial de Extensión y Actividades en el Medio— y de los programas Aprendizaje-Extensión (APEX) e Integral Metropolitano (PIM), además de los servicios universitarios donde se lleva adelante la mayor parte de estas actividades. Las acciones que se proponen para fomentar la integración de conocimientos y prácticas en la comunidad en el próximo quinquenio son tres: 1) Fortalecimiento y expansión de los programas concursables de la CSEAM

y consolidación de la extensión en los servicios, 2) Nuevos programas integrales: Casavalle, Sistema Penitenciario y otros por crear, 3) Consolidación y expansión de los programas territoriales APEX y PIM.

Con respecto a la primera es de destacar que una parte importante de la extensión universitaria en la Udelar se financia a través de las convocatorias concursables de la CSEAM. En ese sentido, el fortalecimiento de las propuestas de extensión y de prácticas integrales en los servicios universitarios requiere, entre otras cosas, que las convocatorias a proyectos de Desarrollo de la Extensión y de Fortalecimiento de Trayectorias Integrales solucionen su demanda insatisfecha. En ambas, menos del 25 % de las propuestas validadas por su calidad reciben financiación por falta de disponibilidad presupuestal. Financiar la totalidad de las propuestas seleccionadas mediante estos instrumentos es parte de la primera acción, junto con el aumento de los fondos que se les asignan de forma directa a los servicios universitarios para el financiamiento de Espacios de Formación Integral (EFI).

En cuanto a la segunda acción propuesta, los programas integrales constituyen uno de los instrumentos clave en la vinculación de la Udelar con la sociedad y responden a la idea de contar con espacios universitarios que integren la participación de diversidad de actores y que articulen diferentes recursos universitarios para mejorar la calidad de vida de la comunidad. Su definición está estrechamente ligada a la articulación de tres dimensiones: las funciones universitarias, las disciplinas y los saberes de los actores involucrados en territorio. Así, es que se propone la creación de nuevos programas integrales: uno territorial en Casavalle y otro temático vinculado al sistema carcelario, ambos como apuesta en el abordaje —en la medida de lo posible y junto con otras instituciones, organizaciones y la comunidad en general— de problemáticas arraigadas que vulneran el bienestar de la sociedad.

El Programa Integral Casavalle buscará mantener la presencia de la Udelar en un territorio donde las demandas prioritarias identificadas abarcan la situación de las infancias y adolescencias, marcadas por la pobreza, la victimización, el consumo problemático de drogas y los problemas de salud mental. También se destaca la situación de las y los jóvenes, quienes enfrentan bajos logros educativos, escasas oportunidades laborales, presencia de grupos delictivos y carga de estigmas sociales. Además, se observan problemáticas como la violencia institucional, vecinos y vecinas en condiciones de precariedad habitacional y salubridad deficiente, subzonas con alta contaminación ambiental, problemas generalizados de salud mental, así como informalidad y precariedad laboral. La inseguridad en espacios públicos y privados, las dificultades de acceso a la Justicia, la inseguridad alimentaria y la pobreza extrema son otros desafíos presentes. En este contexto, es fundamental profundizar en la comprensión de estas complejidades, establecer prioridades en cuanto a las demandas a abordar y promover un trabajo coordinado de la Udelar con los actores territoriales de la cuenca de Casavalle.

Por su parte, el Programa Integral para el Sistema Carcelario se construirá sobre la experiencia universitaria acumulada de investigaciones, proyectos, actividades y procesos formativos. En este sentido, la firma de un convenio marco de cooperación entre la Udelar y el Instituto Nacional de Rehabilitación (INR) en 2016 estimuló iniciativas de distinto tipo, con pluralidad de intereses y equipos universitarios involucrados. Proyectos de investigación y de extensión, consultorías, tesis de grado y posgrado, cursos de formación, actividades en el medio, dispositivos de enseñanza para personas privadas de libertad han marcado el trabajo de los últimos años. La complejidad del sistema carcelario, el impacto social que su funcionamiento genera y las dramáticas implicancias que tiene en materia de violación cotidiana de los derechos humanos obligan a una respuesta articulada de la Udelar que sirva para producir insumos tanto para las políticas sectoriales como para la discusión pública. La conjugación de disciplinas y de saberes sociales es imprescindible para poder dialogar con demandas que involucran dimensiones muy distintas como infraestructura, salud, alimentación, derechos, recreación, cuidados o educación. Se requiere ordenar, conjugar y potenciar los desarrollos relevantes de la Udelar en estas temáticas sobre la base de un programa que incluya a todos los actores y tenga sostenibilidad institucional y presupuestaria.

Finalmente, en cuanto al fortalecimiento de los programas integrales existentes, la experiencia del APEX y del PIM han evidenciado los aportes de este tipo de plataformas universitarias para promover la participación de la comunidad en el abordaje de las diversas necesidades del territorio. El APEX ha desarrollado metodologías de trabajo y de producción de conocimiento que implican estrategias de formación e intervención. Surgen así cuatro ejes de abordaje temático y territorial que requieren reforzar los equipos existentes para consolidar las prácticas integrales en el oeste de Montevideo. Por otro lado, el PIM abarca la región noreste del área metropolitana, un área muy extensa en superficie, población y problemáticas a abordar. Si bien se han mantenido propuestas concretas en distintas zonas, se entiende necesario retomar un trabajo territorial más robusto y a tono con las demandas y los desafíos que se plantean desde la sociedad y desde la Udelar. La actual organización académica de este programa está estructurada a través de núcleos

de intervención e investigación, vinculados a los temas de hábitat, de educación y de trabajo, y hasta el momento no se han conseguido abordar en profundidad los problemas relativos a la salud en su sentido amplio. Desde el PIM se han establecido diferentes formas de trabajo con los servicios universitarios, que incluyen el apoyo a través de un reducido fondo que se destina a distintos dispositivos para la vinculación con la comunidad. Estos recursos son insuficientes y es necesario reforzar una herramienta que ha demostrado tener buenos resultados. A ello se adiciona el requerimiento de fondos para la puesta en práctica de Itinerarios de Formación Integral.

4.5.3 | Acciones a desarrollar

4.5.3.1 | Fortalecimiento y expansión de los programas concursables de la CSEAM y consolidación de la extensión en los servicios

Se plantea incrementar el presupuesto asignado a las convocatorias a proyectos de Desarrollo de la Extensión y Fortalecimiento de Trayectorias Integrales e incorporar un componente de apoyo específico a propuestas enmarcadas en temas o territorios de los programas integrales.

Se propone además crear un instrumento que contemple las necesidades de equipamiento para la extensión que posibilite el desarrollo de nuevas actividades y potencie las existentes.

Asimismo, se entiende necesario consolidar en las partidas destinadas a los servicios un fondo específico para fortalecer los equipos docentes involucrados en los EFI y en otras experiencias curricularizadas de integración de funciones.

4.5.3.2 | Nuevos programas integrales: Casavalle, sistema penitenciario y otros por crear

El diseño del Programa Integral Territorial Cuenca de Casavalle supone la consulta y la participación de todos los servicios de la Universidad de la República. El desarrollo de la propuesta implica avanzar en líneas orientadas a la resolución de problemas con atención privilegiada a la centralidad de las violencias y los conflictos, y la creación o la refundación de dispositivos interdisciplinarios de distinto orden —jurídico, sanitario y educativo, en principio— que permitan desplegar la integralidad de funciones universitarias. En ese sentido, la estrategia de trabajo prevé cinco medidas:

1. Elaborar una base de información espacial, una propuesta de delimitación espacial para el programa y una cartografía con la caracterización sociodemográfica del área de la cuenca de Casavalle y sus alrededores, así como una cartografía sobre la distribución de distintas problemáticas sociales.
2. Revisar la documentación académica, de política pública y de la sociedad civil sobre las infancias y adolescencias en Casavalle; desarrollar un ciclo de conversaciones con actores institucionales, sociales y comunitarios de la zona; diseñar e implementar actividades colectivas con actores sociales e institucionales para el análisis de la situación de las infancias y adolescencias en el área; sistematizar resultados sobre el estado de situación hallada y elaborar recomendaciones de acción.
3. Identificar y darle seguimiento a la implementación y al proceso de aplicación de las políticas sociales en el territorio, a la recepción de los programas sociales por parte de los distintos tipos de beneficiarios en la zona, a la participación en reuniones del Consejo Cuenca de Casavalle y a la sistematización analítica de estas. Hacerles entrevistas a distintos actores que implementan la política social y de seguridad en el territorio.
4. Recuperar el acumulado de proyectos de extensión, de actividades de enseñanza y de investigación y de experiencias integrales atendiendo a la construcción de demanda y de identificación de problemáticas prioritarias; impulsar el desarrollo del trabajo

docente en perspectiva de integralidad; construir de manera participativa protocolos para procedimientos de actuación y de seguridad para los equipos universitarios en territorio, y ampliar las posibilidades de curricularización de la extensión.

5. Estudiar las fortalezas y debilidades de los dispositivos universitarios, así como las problemáticas que pueden ser consideradas (población atendida y disciplinas involucradas en el diseño actual) y la valoración participativa de su rediseño; desarrollar un trabajo de coordinación y articulación intra e interservicios de la Udelar, pero también con actores políticos de primer, segundo y tercer nivel de Gobierno, así como con actores sociales y comunitarios, que permita atender situaciones que requieren de la interdisciplina y del diálogo de saberes. Se propone también crear un sistema de registro que permita el monitoreo, la evaluación y el análisis riguroso del funcionamiento de los dispositivos.

Por su parte, la ejecución de un Programa Integral para el Sistema Carcelario requiere un diagnóstico participativo sobre el trabajo que la Udelar desarrolla allí que eche luz sobre las potencialidades de los abordajes interdisciplinarios y que esté orientado a problemas. En paralelo, es fundamental relevar demandas y exigencias de las autoridades responsables de la política pública —el INR, el Comisionado Parlamentario para el Sistema Penitenciario, el Centro de Formación Penitenciaria (Cefopen)— y de los distintos actores de la sociedad civil —organizaciones de familias, religiosas y de promoción de derechos humanos, entre otras—.

A su vez, es muy importante definir el trabajo de proyección académica sobre esas bases y promover EFI con participación de todas las áreas de conocimiento de la Udelar, de manera de institucionalizar la presencia desde un lugar complementario al que existe en materia de enseñanza en cárceles. En tal sentido, es clave crear nodos de trabajo sobre investigación, formación para funcionarios, procesos de acompañamiento, expresiones artísticas y culturales, conformación de redes académicas y sociales, promoción y difusión pública de actividades, entre otras.

Para la creación de nuevos programas integrales, la orientación principal es la de estimular los procesos que se desarrollan en la actualidad en distintos espacios territoriales de la Universidad. Por ejemplo, el CENUR Litoral Norte tiene en el Programa Integral del Litoral (PIL) una estrategia para impulsar la enseñanza activa mediante la resolución de problemas y el diálogo de saberes, la incorporación de la investigación en los procesos educativos y la curricularización de la extensión. Sobre la base de esta iniciativa en desarrollo, se pretende estimular con fondos específicos otros procesos análogos en el resto de los CENUR.

Por otra parte, hay trabajos relevantes que se vienen desarrollando en Malvín Norte en torno al ambiente y la salud, a los espacios públicos y la convivencia, y al arte, la educación y el deporte que podrían decantar en un nuevo programa integral. Allí se ha tejido una importante red con organizaciones sociales e instituciones públicas y se promueven estudios y acciones para la reflexión interna de los servicios universitarios de modo de abordar problemas de violencia y convivencia que han marcado la agenda en el último tiempo.

4.5.3.3

Consolidación y expansión de los programas territoriales APEX y PIM

Las actividades del APEX incluyen la participación de los servicios en nodos territoriales, la promoción de la salud animal, los espacios de formación para organizaciones sociales y la salud comunitaria, para lo que se proponen cuatro medidas en particular:

1. Desarrollar nodos territoriales conformados por equipos con base en instituciones u organizaciones; articular con políticas públicas y redes locales, y desplegar nuevas inserciones de los servicios en los barrios El Tobogán, La Teja, Casabó y Santiago Vázquez.
2. Consolidar un Centro de Promoción y Prevención para la Salud Animal que permita darles respuesta a necesidades locales sobre la salud de animales pequeños y desarrollar las funciones universitarias y los enfoques interdisciplinarios.
3. Promover la formación de vecinos, vecinas, docentes y estudiantes en temáticas relacionadas con demandas construidas desde las propias necesidades de capacitación y formación de las organizaciones sociales junto con la Red de Ollas, la Organización de Usuarios de Salud, Fucvam, el Polo Tecnológico-Industrial del Cerro y también con la FADU de la Udelar.
4. Reforzar líneas de acción en salud comunitaria y procesos sociales, y abordar las problemáticas asociadas a la salud mental, la

alimentación y las violencias junto a la Mesa Local de Salud Mental y al dispositivo Sentidos, así como desarrollar nuevas estrategias.

Respecto al desarrollo territorial y al fortalecimiento del PIM se propone consolidar y ampliar su área de actuación en la región noreste metropolitana de Montevideo; profundizar los vínculos con otros actores institucionales y sociales, crear un núcleo de intervención sobre salud colectiva y territorio; fortalecer las líneas de investigación de los núcleos ya existentes, diseñar e implementar cursos de posgrados referenciados a los núcleos y favorecer la incorporación de tesistas a las actividades del programa; consolidar y ampliar las propuestas de educación permanente dirigidas a actores barriales y profesionales de las políticas socioeducativas de la zona, que articulen con las necesidades y experiencias del territorio con el abordaje general de los campos temáticos, y fortalecer la estructura académica y funcionarial del Programa.

A su vez, en el marco de la consolidación de la extensión e integralidad de los servicios en el territorio de actuación del PIM se proponen tres medidas:

1. Contribuir al desarrollo de la extensión e integralidad en el mediano plazo a partir del diseño de itinerarios de formación integral para estudiantes de grado que articulen diversos cursos y espacios de formación integral de los distintos servicios.
2. Ampliar el fondo para la inserción de los servicios en el programa con la finalidad de responder a problemas relevantes del territorio y de manera ajustada a las posibilidades de intervención.
3. Estimular el desarrollo formativo en torno al diseño industrial y a las tecnologías en la sede del PIM, a través de un espacio descentralizado de arte, diseño y agroecología.

Universidad de Puertas Abiertas,
setiembre de 2024.

4.5.4 |

Población objetivo

- Equipos docentes y estudiantiles de la Udelar que desarrollen propuestas de extensión e integralidad.
- Población y actores comunitarios e institucionales con anclaje territorial en las zonas de referencia de los programas integrales y otras actividades de extensión que se benefician de la interacción con la universidad y aportan a la formación de sus estudiantes.
- Gestores y tomadores de decisiones en la medida que la presencia de la Universidad en distintos espacios posibilita el abordaje de problemáticas desde nuevas perspectivas y genera insumos para propiciar la toma de decisiones informadas.

4.5.5 |

Metas

- Incrementar progresivamente a partir de 2026 la satisfacción de la demanda en las convocatorias concursables de Desarrollo de la Extensión y Trayectorias Integrales, y generar una nueva convocatoria en 2027 sobre equipamiento para la extensión.
- Avanzar durante 2026 en las acciones de análisis, caracterización, revisión de políticas y articulación con referentes comunitarios e institucionales en la cuenca Casavalle para brindar a todos los servicios de la Udelar, una plataforma para trabajar en una propuesta articulada; generar a partir de 2026 los insumos necesarios para en 2027 concretar la implementación de una propuesta permanente de carácter integral de la Udelar en el sistema penitenciario desde la perspectiva de la integralidad, y establecer a partir de 2026 nuevas propuestas de programas integrales en los CENUR, además de otros en la capital del país ya sean territoriales o temáticos.
- Poner en funcionamiento en el APEX al menos cuatro nodos territoriales al finalizar el período quinquenal para incrementar los procesos de trabajo territoriales de cercanía, consolidar para 2026 el Centro de Prevención y Promoción de Salud Animal con el funcionamiento del Policlínico Veterinario y la oferta de cursos en el marco del Espacio de Formación Popular, y sostener a través del PIM la presencia de la Udelar en los municipios F y E de Montevideo y en Barros Blancos (Canelones) y zonas aledañas, contar con un núcleo de intervención e investigación en salud colectiva y territorio, poner a funcionar itinerarios de formación integral en cuatro servicios de la Udelar en asociación con el PIM, contar con nuevos acuerdos de trabajo con apoyo financiero para atender tanto las demandas del territorio como las necesidades de los servicios universitarios y concretar un espacio descentralizado de arte, diseño y agroecología en su sede.

4.5.6 |

Resultados esperados

- Mejorar el acceso a las convocatorias del CSEAM, lo que implica un aumento de estudiantes y docentes que participan en actividades integrales y de extensión, y generar un nuevo llamado sobre equipamiento destinado a la extensión; lo que redunda en la mejora de las actividades de extensión y en el medio y la articulación de funciones para la atención a demandas sociales identificadas en los procesos de trabajo con actores sociales.
- Aumentar el número de programas integrales territoriales y temáticos a través de la instalación de actividades en Casavalle y en el sistema penitenciario; junto con estudiar otras posibilidades de creación en otras zonas del país y temáticas.
- Ampliar el trabajo de cercanía del APEX e incrementar la participación de prácticas estudiantiles en cantidad y calidad al tiempo que se genera conocimiento socialmente pertinente y fortalecer las actividades del PIM a partir de un mayor financiamiento para llevar adelante acuerdos con los servicios universitarios; itinerarios de formación integral; un nuevo núcleo de intervención referido a salud, y un espacio descentralizado de arte, diseño y agroecología que funcione de manera permanente en su sede.

4.6 |

Impulso de los estudios de posgrado y la formación a lo largo de toda la vida

4.6.1 |

Objetivo general

Consolidar programas de posgrado de calidad en todas las áreas del conocimiento, con procesos de evaluación académica continua; facilitar la inscripción en sus diferentes niveles y promover el egreso mediante programas específicos de apoyo a estudiantes, así como impulsar la formación continua a través de actividades de educación permanente.

4.6.2 |

Justificación

La formación en los distintos niveles de posgrado es esencial para la creación de conocimiento en el más alto nivel, así como para el desempeño profesional en distintas áreas. La Udelar es la principal institución nacional en formación de posgrado y en 2024 contaba con 339 ofertas, de las cuales 37 son doctorados, 101, maestrías y 201, diplomas. Sin embargo, sus aspectos cualitativos son diversos, en especial su fortalecimiento y grado de consolidación. Para impulsar estas actividades dentro de la institución es que se proponen tres acciones en esta línea estratégica: 1) Evaluación y fortalecimiento de programas de posgrado, 2) Becas e instrumentos para la culminación de los estudios de posgrado, y 3) La educación a lo largo de toda la vida.

Programa APEX de la Universidad de la República, junio de 2024.

En cuanto al primer punto, para el quinquenio 2025-2029 es prioritario el desarrollo de procesos de evaluación que permitan acordar planes de acción y tomar decisiones informadas sobre estos tipos de formación en cuanto a su calidad, su financiación y su consistencia en un eventual sistema de posgrados. En ese sentido, es de destacar que, a pesar de la indudable mejora de la calidad mediante procesos de evaluación, hubo solo una experiencia entre 2016 y 2017 y otra, subsiguiente, en 2018, de desarrollo e implementación de planes de mejora a partir de procesos de evaluación. La evaluación regular y eficiente a través de un sistema de indicadores confiables permite identificar fortalezas y oportunidades de mejora. Asimismo, redunda en la optimización de la distribución de recursos a través de la profundización o la reestructuración de los planes de estudio de los posgrados, de la unificación de programas ya existentes y de la creación de nuevas maestrías o doctorados que en sus evaluaciones hayan demostrado factibilidad y relevancia como propuesta académica.

En línea con lo anterior es necesario robustecer la actividad académica de las maestrías y doctorados que ofrece la institución. El fortalecimiento de este tipo de posgrados de calidad es fundamental para garantizar la generación de conocimiento avanzado; el desarrollo de investigaciones rigurosas, innovadoras y relevantes, y el despliegue de capacidades docentes para la actualización y el fomento de la vinculación nacional e internacional con otros programas, considerando en las relaciones nacionales a aquellos conjuntos con ANEP. Si bien varios posgrados cumplen los requisitos para ser consolidados, solo dos llamados a consolidación se llevaron a cabo en la Udelar en 2005 y 2011, mediante el financiamiento de veinte propuestas. Implementar un instrumento a largo plazo permitirá fortalecer la estructura académica, afianzar los planteles docentes y reforzar la investigación asociada a estos programas tanto la evaluación de los programas existentes, para su posterior consolidación, como el fortalecimiento de maestrías y doctorados son parte de la primera acción que se propone la Udelar en esta línea para el período 2025-2029.

La mejora de las ofertas de posgrado debe ir acompañada necesariamente de la expansión de los instrumentos que apoyan el egreso de sus estudiantes. En ese sentido, la universalización de las becas para el cursado y la finalización de posgrados es de vital importancia, así como lo es el apoyo a tutores y estudiantes para la redacción de tesis y finalización del programa.

Las becas son instrumentos fundamentales para la formación de recursos humanos, para el fomento de la investigación y la innovación, y para asegurar la equidad en el acceso a la educación. Para ello, la Udelar ofrece dos tipos de beca cuyo alcance se debe ampliar: Apoyo para Estudios de Posgrado en Udelar y Apoyo para Finalización de Posgrado en Udelar. Al mismo tiempo, se necesita un nuevo tipo de beca que permita la vinculación de los y las estudiantes de posgrado con el sector productivo y la educación pública no universitaria. En esa línea, promover la investigación orientada a distintos sectores de la sociedad cuyo desarrollo contribuye a la generación de ingresos y fuentes de trabajo de calidad, así como organizaciones sociales y culturales, tiene un impacto directo y tangible sobre la generación de valor público y la capacidad de aportar soluciones innovadoras a problemas complejos. Ese es el caso de la expansión de las fronteras de posibilidades de producción en sectores estratégicos de la economía en los que se han alcanzado limitaciones productivas o bien contribuir a la comprensión y generación de respuestas a problemas sociales o políticos relevantes para el desarrollo. Al crear un instrumento que vincule de forma articulada la financiación de la investigación con los instrumentos de promoción de la formación de posgrado se pueden orientar los esfuerzos de investigadores y estudiantes hacia problemas y desafíos reales que requieren soluciones innovadoras, así como a una relación más estrecha con el sistema educativo.

En la misma línea de promoción de la finalización de los estudios de posgrado, es frecuente que las y los estudiantes encuentren en el proceso de redacción de sus tesis un obstáculo. Como consecuencia, los tiempos reales de las trayectorias educativas de posgrado superan ampliamente los tiempos nominales propuestos en los programas de carreras. En este sentido, resulta relevante abordar la problemática mediante estrategias de formación en escritura de tesis dirigidas tanto a estudiantes de posgrado como a sus tutores. La Udelar tiene experiencia en esta área, ya que ha organizado talleres anuales dirigidos a estudiantes desde 2014 y, desde 2023, a tutores. En ese marco, la segunda acción que se propone incluye la ampliación de las becas de posgrado, la generación de un nuevo tipo de beca y la consolidación de un taller para estudiantes y tutores que fomenten la finalización de los programas de posgrado.

Finalmente, la educación a lo largo de toda la vida es un componente esencial para enfrentar los cambios en las prácticas profesionales, en la producción, en el mundo del trabajo y en la sociedad en general, y tiene como propósito incorporar los avances de cada disciplina y los que resultan de su interacción. La importancia de la educación permanente y de la formación continua es reconocida en el ámbito internacional y universidades en todo el mundo han generado estructuras de gestión heterogéneas que

aseguran la vinculación con sus egresados, con el sector productivo y con el mundo del trabajo. En la Udelar existe desde 1994 el Programa de Educación Permanente, que, desde, 2023 está regido por una nueva ordenanza que plantea desafíos. En los últimos años, la proporción entre los y las participantes de sus actividades ha sido 80 % egresados de la universidad y 20 % no universitarios, principalmente vinculados al sector productivo con formación no terciaria y público general. Fortalecer las actividades de educación permanente, que posibilite realizar un salto cualitativo con énfasis en una mejor gestión, transparencia y calidad académica es la tercera acción que se propone en esta línea para el quinquenio 2025 – 2029.

4.6.3 |

Acciones a desarrollar

4.6.3.1 |

Evaluación y fortalecimiento de programas de posgrado

Contribuir a la generación de un sistema de posgrados que incluya propuestas de alto nivel académico, evaluadas y consolidadas es parte del salto cualitativo que la Udelar se compromete a dar en el período 2025-2029. Para ello, se proponen dos medidas:

1. Fortalecer el sistema de posgrados a través de un proceso de evaluación y de consolidación regular que emplee indicadores cuantitativos y cualitativos para la toma de decisiones y la asignación de prioridades institucionales. Esto incluye establecer un sistema de evaluación de carreras y desarrollar planes de mejora, así como consolidar programas de posgrado para expandir su cobertura y mejorar su calidad. La intención es evitar el concurso anual de las carreras por recursos y lograr así mayor estabilidad y mejor calidad académica y de gestión.
2. Ampliar la cantidad de programas de maestría y de doctorado a ser fortalecidos, en particular aquellos que enfrentan dificultades en su continuidad por problemas presupuestales. Además, se buscará mejorar la calidad académica mediante la coordinación con otros programas nacionales y el desarrollo de redes de cooperación con universidades extranjeras, lo que podrá contribuir a su sostenibilidad y crecimiento en el largo plazo.

4.6.3.2 |

Becas e instrumentos para la culminación de los estudios de posgrado

Para impulsar la finalización de los estudios de posgrado se proponen tres medidas específicas:

1. Aumentar la cobertura de las becas de apoyo a estudios de posgrados más allá de las que están dirigidas a docentes y de las de finalización para lograr su universalización y contribuir a mejorar la calidad y el alcance de los posgrados en la Udelar.
2. Dedicar recursos presupuestales para cubrir becas de posgrado asociadas a proyectos financiados en el marco de los programas de vinculación de la CSIC que apuestan al relacionamiento con el sector productivo.
3. Ampliar el alcance de los talleres para la escritura de tesis y formación de tutores con énfasis en las características del proceso de escritura de una tesis.

4.6.3.3 |

La educación a lo largo de toda la vida

Es necesario mejorar los proyectos de fortalecimiento institucional y la gestión de las actividades de educación permanente, por lo que se proponen dos medidas:

1. Reformular los Proyectos de Fortalecimiento Institucional de modo que, junto con recursos incrementales, se puedan generar sinergias con los servicios universitarios para apoyar, desde el Prorrectorado de Enseñanza, procesos como la bedelización de todas las actividades de educación permanente y perfiles de cursantes en el Sistema de Gestión de Administración de la Enseñanza (SGAE).
2. Mejorar la gestión de actividades de educación permanente mediante criterios de calidad académica adaptados a las características de los servicios y de sus participantes, integrados en

las convocatorias pertinentes, al tiempo que se simplifican los procesos de presentación de propuestas en las distintas convocatorias y la adjudicación del apoyo económico, agilizando el proceso. Para ello se plantea trabajar de manera conjunta con otros prorrectorados para incluir su participación en el Programa de Educación Permanente, promoviendo la atención a públicos diversos y fortaleciendo la investigación y la extensión.

4.6.4 | Población objetivo

- Egresados de formaciones de grado o equivalente que cumplan con los requisitos necesarios para ingresar a programas de posgrado en sus distintos niveles; así como las organizaciones con las que estos se vinculen.
- Estudiantes de posgrado de la Udelar que necesitan mayores instrumentos de apoyo para la finalización de su formación y nuevas oportunidades para contribuir con su conocimiento al entramado productivo del país.
- Funcionarios docentes y técnicos, administrativos y de servicios, y población en general interesada en seguir formándose a lo largo de toda la vida en propuestas de calidad en todas las áreas de conocimiento.

4.6.5 | Metas

- Financiar cuatro propuestas de consolidación de programas de posgrado y veinte propuestas de fortalecimiento por año en el período 2026-2029, postuladas a los instrumentos que proponga la Comisión Sectorial de Posgrado.
- Aumentar la cobertura de las becas a estudiantes de posgrado de la Udelar en un 50 %; al tiempo que crear un nuevo tipo de beca de posgrado de vinculación con el sector productivo que permita el financiamiento a treinta estudiantes de maestría en todo el período, y poner en funcionamiento un taller para la redacción de tesis que atienda a más de cien estudiantes y tutores de maestría y doctorado.
- Consolidar un sistema de Educación Permanente activo y eficiente que alcance entre 800 y 1200 actividades anuales, con una matrícula anual total de 20.000 a 25.000 inscripciones y que se destaque por su transparencia, su consideración de las necesidades de las personas a quienes se dirigen sus cursos y las de las distintas áreas de conocimiento en cuanto a capacitación, perfeccionamiento y reperfilamiento.

4.6.6 | Resultados esperados

- Acrecentar el número de posgrados que se consolidan y fortalecen dentro de la oferta de la Udelar, lo que implica que son evaluados, que desarrollan planes de mejoras en áreas débiles, que están interconectados con espacios de referencia internacionales y que logran tener una alta calidad académica por lo que se imponen como espacios de formación de relevancia para el país.
- Profundizar en los instrumentos que la Udelar ya posee para apuntalar el egreso de los programas de posgrados y crear nuevos instrumentos en áreas como la vinculación con el sector productivo y la redacción de tesis que permitan dotar al país de un mayor número de profesionales con estudios de alto nivel.
- Consolidar las propuestas de Educación Permanente de calidad, su gestión eficiente y transparencia, al servicio de las necesidades de la población uruguaya y el país en su conjunto en las distintas áreas del conocimiento.

4.7 |

Hacia un nuevo Hospital de Clínicas

4.7.1 |

Objetivo general

Posicionar al Hospital Universitario de Clínicas «Dr. Manuel Quintela» como un centro de referencia nacional en atención a la salud, con infraestructura de vanguardia y acceso equitativo a programas innovadores que aborden patologías de alta prevalencia promoviendo una gestión de recursos eficiente y alineada con estándares internacionales que avance hacia una integración efectiva y consistente dentro del Sistema Nacional Integrado de Salud, en un marco de formación de recursos humanos de excelencia, investigación de alta calidad y servicios centrados en el bienestar, compromiso y respeto hacia los y las pacientes.

4.7.2 |

Justificación

Los hospitales universitarios generan valor social a través de la formación de excelencia de estudiantes de grado y de posgrado, de la producción de conocimiento del más alto nivel, de la asistencia de calidad y de las actividades de prevención y de vinculación con el medio que desarrollan en todas sus áreas de conocimiento. Estas tres funciones están profundamente interrelacionadas, ya que, para el desarrollo de una atención de calidad son necesarias la enseñanza y la investigación, así como la enseñanza y la investigación necesitan de ambientes de práctica clínica para llevarse a cabo.

Hospital de Clínicas
de la Universidad de la República, 2024.

En sus 71 años de historia, son notables las contribuciones que el Hospital Universitario ha hecho al sistema sanitario y a la generación de conocimiento. Se ha destacado por ser el primer recinto asistencial en contar con un centro de terapia intensiva, una maternidad de alta complejidad y un sistema de cuidados progresivos; así como por haber hecho el primer trasplante renal en el país y la primera cirugía general con asistencia robótica. En cuanto al conocimiento que genera, investigaciones pioneras como las de Roberto Caldeyro Barcia y Hermógenes Álvarez posicionaron al Hospital de Clínicas, a la Universidad de la República y al país en su conjunto en el foco de la comunidad científica internacional.

Mantener su posición de referencia nacional en las ciencias de la salud implica, entre otras cosas, la renovación de su estructura edilicia y tecnológica, la mejora en los procedimientos de gestión, su inserción en el SNIS, la formación de recursos humanos en el más alto nivel y el diseño de programas innovadores para el tratamiento de patologías prevalentes que contribuyan a la equidad en el acceso a nivel nacional y en el sector público en particular. En ese sentido, son cuatro las acciones que se proponen esta línea: 1) Hospital de Clínicas 2030; 2) Gestión de recursos eficiente y rol en el Sistema Nacional Integrado de Salud; 3) Excelencia en la formación de recursos humanos en salud, y 4) Programas innovadores y de referencia en patologías prevalentes.

Con respecto a la primera, el edificio del Hospital de Clínicas fue pionero y revolucionó la arquitectura del país al implementar cambios significativos en la planificación y en los métodos de construcción. No obstante, desde 2016, la Universidad de la República viene trabajando en un plan para su refuncionalización, que derivó en un masterplan, producto de un proceso que incluyó el intercambio entre colectivos universitarios y actores clave vinculados al funcionamiento del hospital. El plan consistió en el agrupamiento de servicios para favorecer la optimización de recursos y el abordaje interdisciplinario de los usuarios; en la definición de áreas específicas para funciones académicas, y en la elaboración de módulos con vínculos funcionales, con el fin de mejorar la respuesta asistencial en relación con las necesidades de cuidado.

En 2023, la Dirección del Hospital de Clínicas elaboró, junto con el Rectorado de la Udelar, una propuesta de plan ejecutivo a ser incluido en la Rendición de Cuentas 2022 para su financiación, que tomó como base lo que se había aprobado en 2016 con el objetivo alcanzar un nuevo Hospital de Clínicas en 2030. Su concreción implicará un salto de calidad en todas las funciones que brinda y es la primera acción que se propone para el quinquenio 2025-2029.

Un segundo desafío que se constituye como acción dentro de este plan estratégico se vincula con la mejora en la gestión de los recursos que recibe el Hospital de Clínicas provenientes de diversas fuentes y su inserción dentro del SNIS. El hospital universitario formalizó en 2010 su función asistencial dentro del sector público mediante un convenio de complementación asistencial con la Administración de Servicios de Salud del Estado (ASSE), el Ministerio de Salud Pública (MSP) y el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). Este convenio se amplió en 2016 para establecer el compromiso del Hospital de Clínicas de mantener una oferta de servicios de determinadas especialidades con una distribución con base territorial. Ante la proximidad de los diez años desde la firma de este acuerdo se presenta la oportunidad para su revisión, de forma tal que su reformulación siente las bases para que el Hospital de Clínicas 2030 sea sustentable en términos financieros y reciba contraprestaciones acordes a su aporte al sistema de salud público uruguayo en términos de atención a usuarios.

La situación actual presenta la paradoja de que cuantas más prestaciones ofrece, por encima del umbral establecido por el convenio, mayores son los costos que deben absorber el hospital y la Universidad de la República. La eficacia y el incremento de prestaciones es castigado, en lugar de ser premiado, bajo los acuerdos vigentes. A esto se le suman las dificultades para hacer efectivo en los últimos años el pago de las erogaciones desde ASSE, lo que ha tensionado todo su andamiaje financiero. En esta misma acción se propone la creación de un proyecto académico para el estudio del costeo de los servicios de salud en general que pueda aportar a la generación de conocimiento para una gestión eficiente y proponga buenas prácticas en línea con los desarrollos recientes a nivel internacional.

Con respecto a la formación de recursos humanos, los hospitales universitarios públicos son generadores de un impacto importante en la creación de valor en los sistemas sanitarios, ya que posibilitan interacciones entre los distintos proveedores de servicios. Los y las egresadas de todas las carreras de la salud que se forman en el Hospital de Clínicas se desempeñan en policlínicas, hospitales, sanatorios y emergencias de todo el país con el enfoque humanista, ético y de respeto a los derechos de las y los usuarios. Asimismo, las y los académicos que conforman estos espacios son la masa crítica sustancial para la definición de las mejores prácticas en términos de políticas y sistemas sanitarios. Esta actividad repercute directamente en la mejora de la calidad asistencial y en la práctica profesional concreta,

e influye en los diseños organizacionales en los distintos proveedores de salud donde están insertos estos profesionales. Para sostener la formación de recursos humanos de calidad y comprometidos con el medio es necesario mejorar las remuneraciones y contribuir a la generación de espacios de formación continua, lo que se presenta como la tercera acción propuesta en esta línea.

Por último, atendiendo a la necesidad de contar con programas que se enfoquen en patologías prevalentes para posibilitar la equidad en el acceso a los tratamientos de última generación, se presenta una cuarta acción con la que se propone la implementación de cuatro programas innovadores: Programa Integral de Atención de Cáncer de Colon, Programa para el Abordaje Oportuno de la Litiasis en el sector público; Programa Nacional CAR-T, y Programa de Radio Cirugía. En tanto el Hospital de Clínicas ha implementado en los últimos cuatro años una estrategia de organización de los servicios que pone el centro de la atención en el usuario y en sus necesidades y expectativas, se diseña un proceso asistencial con tiempos máximos previstos, disminuyendo pasos innecesarios o tiempos muertos e incluyendo una nurse encargada de navegar el proceso con las y los pacientes. Asimismo, se planificaron diseños arquitectónicos que permiten el encuentro de los especialistas para interconsultas *in situ* y no a través de la historia clínica electrónica o de algún tipo de mensajería. Un aspecto clave de este tipo de organización es la conformación de un comité interdisciplinario con reuniones periódicas para evaluar la situación de pacientes complejos y planificar actividades conjuntas. El Hospital de Clínicas ya tiene experiencia en la implementación de este tipo de unidad funcional con excelentes resultados en tiempo de tratamiento y calidad asistencial a través de los programas de Rápida Resolución de Cáncer de Mama, de Atención al Cáncer de Próstata y Cirugía Robótica, de Neurorrehabilitación, y de Salud Mental.

Las cuatro patologías que se pretenden abordar en el quinquenio 2025-2029 tienen características específicas que hacen que los programas propuestos sean una contribución de importancia para el país. El cáncer colorrectal se encuentra en el segundo lugar entre las causas de muerte por cáncer en el país y su incidencia aumenta a medida que lo hace la esperanza de vida de la población, por lo que la preocupación de la atención sanitaria se debe orientar a diagnosticar más tempranamente este tipo de cáncer, a tratarlo de manera oportuna y a curar a la mayor población posible; mientras que en los casos de tumores avanzados se deben hacer las intervenciones quirúrgicas necesarias, asistidas por cirugía robótica, para mejorar la calidad de vida de las y los pacientes. Este es de uno de los pocos cánceres que se puede prevenir, ya que tiene una lesión precursora (pólipo) que requiere de un tiempo determinado antes de su transformación definitiva a malignidad. En ese sentido, las campañas de *screening* son clave para el diagnóstico precoz y el tratamiento oportuno, en tanto mejoran notoriamente la sobrevida. Si bien en Uruguay existe una *Guía de práctica clínica de tamizaje de cáncer de colon*, elaborada por el MSP, y una política pública dirigida a su diagnóstico precoz, cerca del 50 % de este tipo de cáncer se diagnostica en estadios tardíos.

Por su parte, la urolitiasis es una de las tres causas más frecuentes de consulta urológica junto con las infecciones y la patología prostática, aunque es una enfermedad prevenible que genera altos gastos en salud y ausentismo laboral, en Uruguay desemboca en un porcentaje importante de ingresos a diálisis. El convenio de complementación entre el Hospital de Clínicas, ASSE, el MSP y el MEF plantea la obligación del hospital universitario de atender la urgencia urológica de la región oeste de Montevideo y Canelones, pero, ya que no hay servicios completos con urgencia y resolución de litiasis en ASSE, la demanda de atención supera ampliamente la capacidad de darle curso. En la mayoría de las urgencias vinculadas a litiasis, la principal indicación urológica es la derivación de la vía urinaria con la colocación de un catéter doble J. Si bien es una solución efectiva momentánea para resolver la urgencia, aliviar el dolor del paciente y evitar daño renal, no resulta una estrategia terapéutica para erradicar el cálculo, que persiste, por lo que se debe resolver en una segunda instancia quirúrgica. Si se tiene en cuenta que cada una de esas derivaciones de la vía urinaria implica al menos uno o dos procedimientos para resolver su patología de base, esta es una propuesta que puede darle respuesta a este problema. La evolución de la tecnología ha hecho posible que, una vez formada la litiasis, se pueda resolver el problema de una manera menos agresiva y más cómoda para el paciente. Las modalidades de litotricia disponibles en el Hospital de Clínicas son la endourológica y la percutánea, y la energía para tratar los cálculos es con el láser de holmio planteado en el mundo como *gold standard* para el tratamiento de la litiasis renal de forma mínimamente invasiva, este es el aporte que el hospital universitario le puede hacer al país en esta temática.

Desde hace tiempo la terapia celular se ha revelado eficaz para el tratamiento de muchas enfermedades oncohematológicas y el mejor ejemplo de ello es lo que se conoce como *trasplante de progenitores hematopoyéticos*. Asimismo, hace poco tiempo se incorporaron al arsenal terapéutico los medicamentos con receptores antigénicos quiméricos de células T (CAR-T), que han supuesto una revolución en el tratamiento de algunas

enfermedades con resultados positivos en su utilización. Desde 2017, seis terapias con esta tecnología han recibido la aprobación de la FDA para cánceres hematológicos. El tratamiento con células CAR-T combina la terapia celular, la terapia génica y la inmunoterapia. Representa un novedoso manejo en el tratamiento del cáncer a través de la modificación de linfocitos T del paciente para reconocer y eliminar células neoplásicas. La producción de las células CAR-T es un proceso de varios pasos y por la complejidad del procedimiento y de los pacientes que se someten a este, requiere un equipo multidisciplinario, con una adecuada experiencia para diagnosticar y tratar las complicaciones que pueden presentarse antes, durante y después de la infusión de CAR-T, aspecto en el que el Hospital de Clínicas es un referente. En ese sentido, la Unidad Académica de Hematología allí inserta es uno de los responsables del tratamiento de toda la patología hematológica benigna y maligna que requiere atención de segundo y tercer nivel en el subsector público de todo el Uruguay. En el país, ningún servicio de salud está desarrollando esta tecnología, por lo que el aporte del hospital universitario podría ser sustancial.

Finalmente, la radiocirugía se presenta como prestación con grandes asimetrías en el acceso dentro del sistema sanitario. Esta, y sobre todo su indicación en tumores encefálicos, está incluida en el Plan de Beneficios en Salud, pero, en la actualidad, la única oferta de este servicio es privada, y la última actualización tecnológica pública, en el Hospital de Tacuarembó, no presenta el módulo para radiocirugía. Este procedimiento determina un tratamiento específico ceñido al área de la lesión y no a todo el órgano, por lo que no irradia tejido sano. Su accionar provoca la muerte indirecta de la célula, por lo que los efectos adversos que generan las radiaciones disminuyen notoriamente. Además de su indicación para lesiones encefálicas se la puede aplicar con excelentes resultados a neoplasias en columna vertebral, riñón, próstata o pulmón. Su implementación en el hospital universitario no solo cubriría el vacío del sector público, si no que permitiría explorar su utilización en otros órganos.

En el país, a pesar de los esfuerzos hechos, aún es necesario un salto cuantitativo en la incorporación de tecnología comparable a la de los centros de referencia mundial para el tratamiento de la mayor parte de las patologías mencionadas. Esto determinará el acceso democrático a tratamientos, que hoy solo son alcanzados por quienes tienen la capacidad de obtenerlas fuera del país.

4.7.3 | Acciones a desarrollar

4.7.3.1 | Hospital de Clínicas 2030

Se propone la concreción total del Plan Ejecutivo del Hospital de Clínicas 2030, recientemente aprobado, que, en líneas generales, implica la compactación de los primeros once pisos del edificio, generando circulaciones diferenciadas para los pisos superiores que serán destinados a otros usos académicos. Los niveles 12, 13 y 14 se acondicionarán y equipararán de manera tal que, si el país requiriera ampliar su capacidad hospitalaria frente a cualquier emergencia, el hospital universitario pueda extenderse de forma ágil y acorde a las necesidades.

El plan ejecutivo se articula en torno a 5 líneas estratégicas y contiene 17 programas y 61 actividades:

1. Remodelación y compactación de salas de internación: reorganización de las áreas de internación moderada con proyección de habitaciones privadas y semiprivadas para mejorar la hospitalidad, la privacidad y la seguridad de los pacientes, incluyendo espacios de aislamiento respiratorio y de contacto.
2. Desarrollo del polo crítico: reubicación de las salas de nacer y modernización del laboratorio clínico y de anatomía patológica. Se contemplan una emergencia de alta resolutividad y un centro de imágenes, y la reubicación del CTI de adultos y del Centro Nacional de Quemados. Asimismo, se planea la finalización de las obras del block quirúrgico y de la central de esterilización.
3. Atención ambulatoria: expansión del policlínico en su tercera etapa, además de la implementación de un hospital de día para oncología, hematología y salud mental.
4. Hospital del conocimiento: espacios dedicados a la enseñanza, como áreas de docencia y una biblioteca con áreas de integración estudiantil; un centro de simulación para carreras de grado y posgrado, y un centro de investigación biomédica. Incluye la reformulación de áreas académicas, como anfiteatros y salas de reunión.

5. Mejora de la eficiencia: creación de un centro logístico para la recepción y abastecimiento de insumos, con equipamiento para manejo de stocks y suministro de recursos. Agrupación de las áreas administrativas como división de recursos humanos, contaduría, compras y dirección técnica; y optimización de la circulación mediante ascensores externos o la refuncionalización de ascensores internos. Incluye además obras estructurales como ductos, reubicación de servidores, gestión de residuos, estrategias de *hospital verde y un sistema de tubos neumáticos para el transporte de insumos médicos.*

Completar la obra será un salto de calidad a todas las actividades que se desarrollan en el hospital universitario.

4.7.3.2 | Gestión de recursos eficiente y papel en el Sistema Nacional Integrado de Salud

Proyectar un nuevo Hospital de Clínicas requiere repensar sus formas de financiamiento y su inserción en el SNIS. Para ello, se propone avanzar en esta acción con dos propuestas: la revisión del convenio vigente con ASSE, el MSP y el MEF, y la instalación de un proyecto académico que pueda colaborar en la generación de conocimiento para innovar en la gestión de los sistemas de costeo dentro de los servicios de salud nacionales.

La primera propuesta requiere de medidas inmediatas que permitan afrontar las nuevas necesidades asociadas al Hospital de Clínicas 2030 y supere las limitaciones observadas: la cartera de servicios definida en el convenio no es exhaustiva y deja por fuera la mayoría de especialidades y prestaciones; define vagamente el territorio de referencia, con cobertura de servicios tanto al oeste como hacia el este; no guarda relación entre el ajuste por productividad y el gasto, y no existen mecanismos que aseguren el pago por parte de ASSE de las prestaciones que se brindan. Adicionalmente, se observa un desacoplamiento entre los incrementos presupuestales que reciben los hospitales de ASSE y los del hospital universitario, lo que socava las bases de su funcionamiento como centro de atención.

La integración al SNIS que se considera más apropiada es con el Hospital de Clínicas cumpliendo un doble papel: terciario y territorial. Terciario, que potencie el perfil de alta complejidad técnica y tecnológica con que cuentan los hospitales universitarios, y defina junto a las autoridades sanitarias las áreas de influencia y cobertura de las prestaciones de mayor complejidad y menor prevalencia, a través de centros de referencia. Territorial, desde una perspectiva de redes integradas de servicios de salud, mediante la oferta de servicios de hospital general a una población determinada por la cual debe rendir cuentas, en el marco del convenio de complementación asistencial. En esta misma línea se propone definir mecanismos de referencia y contrarreferencia con el resto de las entidades de salud de su zona, así como garantizar resultados de calidad, estableciendo la cartera de servicios a ofertar y los mecanismos de coordinación. Existen experiencias internacionales exitosas de hospitales universitarios que se integran a los sistemas sanitarios locales mediante los criterios de inserción propuestos, con los cuales el Hospital de Clínicas ha empezado a tomar contacto.

Por su parte, la segunda propuesta pretende profundizar en las mejores prácticas para el costeo y el financiamiento de los sistemas de salud, para lo que plantea la instalación de un proyecto académico que incluya el uso de tecnologías e investigación de calidad en la temática. En particular, interesa estudiar los distintos sistemas que se utilizan en el mundo para la facturación de gastos reales asociados a los costos de atención de los usuarios. Los sistemas de pagos a proveedores de salud podrían realizarse sobre la base de la productividad asociada al gasto real de los días de internación y procedimientos efectuados, o mediante sistemas tipo *grupos relacionados por el diagnóstico* que permiten una ponderación de los egresos por complejidad y tiempo de estadía, y que se ajustan mejor a los gastos que representan pacientes de distinta complejidad. El hospital universitario se presenta como un escenario ideal dentro del sector público para modelar nuevos sistemas de costeos dentro del SNIS y colaborar con procesos que promuevan la eficiencia de todo el sistema. La Udelar tiene experiencia en distintas áreas que la avalan para hacer una propuesta de estas características, con un impacto real en la disponibilización de conocimiento para los gestores de salud en el ámbito nacional, en una problemática como el financiamiento del sistema sanitario.

Los recursos asociados a la primera propuesta no se incluirán en el plan presupuestal que presenta la Udelar al país para el quinquenio 2025-2029 por tratarse principalmente de erogaciones con las que hoy cumple ASSE. Se solicita sí en esta línea el ajuste por inflación de los gastos de funcionamiento que el Hospital de Clínicas recibe a través del presupuesto de la Udelar y se calculan los recursos asociados a la segunda propuesta.

4.7.3.3

Excelencia en la formación de recursos humanos en salud

Con el objetivo de disminuir las amplias asimetrías entre las remuneraciones del Hospital de Clínicas y las del resto del sector salud se propone, en primer lugar, establecer un Programa de Docentes con Funciones de Alta Dedicación (FAD) junto con la Facultad de Medicina, implementando una meta asistencial obligatoria del SNIS en el Hospital de Clínicas. Los cargos docentes con FAD podrían llevar adelante lo que se plantea como segunda propuesta en esta acción: fomentar actividades vinculadas a la formación de recursos humanos en el más alto nivel. En particular, esto se podría traducir en la implementación de tres medidas:

1. Disponibilizar un piso para el Centro de Simulación a partir de la concreción del plan de refuncionalización en el que las y los docentes puedan hacer un uso extensivo de la herramienta de simulación como estrategia de enseñanza en ciencias de la salud. La simulación clínica permite entrenar a los estudiantes antes de su encuentro con los pacientes, determinando una estrategia de seguridad en el desarrollo de destrezas clínicas previas al contacto con estos.
2. Formar médicos generales de forma continua en tanto representan un activo importante del sistema sanitario que no queda amparado en los sistemas de actualización y formación médica continua que el país resuelve a través de las cátedras de la Facultad de Medicina, las sociedades científicas por especialidad y otras propuestas de educación privada. Se propone diseñar un plan específico a través de la Unidad de Gestión Académica de Posgrados de la Facultad de Medicina que brinde la oportunidad de incorporar a la Formación Profesional Continua a este grupo de médicos generales.
3. Instrumentar *fellowships* y pasantías estructuradas para profesionales médicos de distintas especialidades de todo el territorio nacional. La formación médica implica participar en situaciones reales y llevar adelante procedimientos y maniobras que no pueden ser aprehendidas de forma teórica, por lo que esta es una oportunidad para profundizar en ese conocimiento que podrá ser extensiva a todas las unidades académicas, áreas disciplinarias y de práctica clínica que se llevan adelante en la institución, donde el hospital universitario es campo de práctica.

Por último, en cuanto a la brecha salarial de los recursos humanos no médicos, y complementando la primera propuesta de esta acción, se propone implementar estímulos salariales vinculados a evaluación de desempeño, presentismo, y áreas cerradas, entre otros.

4.7.3.4

Programas innovadores y de referencia en patologías prevalentes

Se propone la creación de cuatro programas asistenciales en patologías prevalentes en los que el hospital universitario puede aportar en términos de tecnología, formación de recursos humanos —junto con la Facultad de Medicina— y acceso equitativo a los servicios de salud en el país y en especial en el sector público:

1. Desarrollar un centro de excelencia nacional en atención de cáncer de colon que permita el diagnóstico y el tratamiento de las patologías digestivas prevalentes y complejas, y la formación de recursos humanos capacitados. Para ello se hará un tamizaje oportuno en pacientes de riesgo promedio y se lo mejorará en pacientes de riesgo elevado o alto. Esto permitirá aumentar la capacidad diagnóstica y terapéutica de los cánceres de colon confinados a la mucosa y submucosa, así como disminuir la morbimortalidad de los avanzados mediante la incorporación de nueva tecnología y la capacitación de recursos humanos en nuevas técnicas. Asimismo, se podrá profundizar en las opciones de diagnóstico y tratamiento de las enfermedades hepatobiliares, implementando las nuevas técnicas en endohepatología, y actualizar e incorporar nuevo equipamiento para el diagnóstico de patologías digestivas prevalentes o complejas. En este marco es imprescindible la implementación de una estrategia descentralizada de *screening* a través de tests autoadministrados de materia a partir de los cuales se puede derivar en otros procedimientos. En caso de encontrar una lesión premaligna o maligna, se practica una resección endoscópica, y, en casos más avanzados, un tatuaje en la lesión para su tratamiento quirúrgico. En el Hospital de Clínicas se puede hacer mediante cirugía robótica, recientemente incorporada. Otro

elemento innovador es la inclusión del estudio de la inestabilidad de microsatélites en el total de los casos para mejorar las definiciones diagnósticas, lo que permitiría evitar amputaciones del recto —con la consiguiente colostomía, que cambia radicalmente la calidad de vida de pacientes— y lograr tratamientos más dirigidos y menos invasivos.

2. Diseñar un proceso asistencial integral para el abordaje oportuno de la litiasis en el sector público, de modo de garantizar buena evolución, pronóstico y optimizar la calidad asistencial. Específicamente, se buscará la mejoría de los resultados, de la calidad de vida y de la función renal de los usuarios con litiasis. Para ello se establecerá una policlínica especializada de captación que en tres meses pueda resolver quirúrgicamente el cálculo, evitando el daño renal progresivo. Se espera que el programa pueda triplicar la capacidad de block quirúrgico sumando dos equipos más de urología para ampliar la oferta de block y determinando una solución oportuna.
3. Implementar un proyecto de producción de CAR-T para uso en personas adultas que permita disponer de esta nueva herramienta terapéutica de forma equitativa, para ser usado inicialmente en algunas enfermedades hematológicas refractarias a los tratamientos habituales. Las instalaciones necesarias para el desarrollo del programa deben cumplir determinados requerimientos que el Hospital de Clínicas está en condiciones de afrontar a través en el Centro de Procesamiento de Terapias avanzadas (Ceprotea), que respeta las normas Good Medical Practice (GMP) y el Área de Terapia Celular y Medicina Regenerativa (ACTMR). El Ceprotea, inaugurado oficialmente en diciembre de 2022, tiene como cometido sustancial desarrollar los procesos y productos de terapia celular e ingeniería tisular e ingeniería génica o sus combinaciones —bajo normas de correcta fabricación—, así como colaborar con otras entidades en la investigación y producción de terapias avanzadas.
4. Orientar el Programa de Radiocirugía, en una primera etapa, a la patología neoplásica intracraneana, cumpliendo con el Plan Integral de Atención en Salud (PIAS), y, en una segunda instancia, ampliarlo hacia el cáncer de riñón, de próstata y de pulmón. La concreción de este programa implica una obra de porte en el área de radioterapia y la contratación de recursos humanos. Para su implementación el Hospital de Clínicas ya cuenta con una donación de un acelerador lineal con capacidades para hacer radiocirugía, radioterapia estereotáctica corporal y radioterapia de intensidad modulada volumétrica.

4.7.4 |

Población objetivo

- Población usuaria de ASSE que se asiste en el Hospital de Clínicas, así como la que, siendo usuaria del SNIS a través de prestadores públicos, mutuales o privados, elige atenderse en el hospital universitario.
- Personal docente y técnico, administrativo y de servicios del Hospital de Clínicas, que necesita mejores condiciones de trabajo; así como estudiantes de grado y de posgrado, y profesionales, de todas las carreras del Área Ciencias de la Salud que quieran seguir formándose con el más alto nivel.
- Gestores de servicios de salud interesados en la búsqueda de soluciones eficientes en el manejo de instituciones de atención médica, y población de Uruguay en general.

4.7.5 |

Metas

- Culminar en el quinquenio 2025-2029 todas las etapas del Plan Ejecutivo del Hospital de Clínicas 2030, lo que incluye la finalización de todas las obras y la adecuación tecnológica, de espacios físicos y de actividades a la nueva infraestructura.
- Concretar a 2025 un nuevo convenio de complementación con ASSE que tenga en cuenta el valor en términos de atención que el hospital universitario le aporta al SNIS, junto con implantar en 2026 un grupo de trabajo para el estudio de los distintos métodos de costeo en los sistemas sanitarios, que aporte a la arquitectura global del SNIS y brinde insumos para los tomadores de decisiones a la hora de pensar su financiamiento.

- Crear un Programa de Docentes con Funciones de Alta Dedicación en el Hospital de Clínicas junto con la Facultad de Medicina, que le permita al hospital universitario establecer, a partir de 2026, nuevas propuestas de formación continua y actualización, pasantías y otras actividades de formación por especialidad médica; al tiempo que equiparar las remuneraciones del personal de salud no médico con las del resto del sistema.
- Poner en funcionamiento en 2026 el Programa Integral de Atención de Cáncer de Colon y el Programa para el Abordaje Oportuno de la Litiasis en el sector público; y en 2027, los programas CAR-T y de Radiocirugía.

4.7.6 | Resultados esperados

- Contar con infraestructura, tecnología y programas acordes a las necesidades asistenciales de la población uruguaya que permitan poner en el centro el bienestar, el respeto y compromiso hacia los pacientes y posibilite la formación en salud de excelencia y la investigación con estándares de calidad internacional.
- Adecuar los recursos financieros que recibe el hospital universitario a su aporte al sistema de salud público, al tiempo que colaborar con la búsqueda de soluciones eficientes para el costeo y financiamiento del SNIS.
- Equiparar las remuneraciones del personal del Hospital de Clínicas al resto del SNIS, lo que contribuirá —a través de mayores dedicaciones horarias—a dotar al país de profesionales del área salud que pasan por experiencias de formación continua, pasantías y otras actividades tendientes a que sus calificaciones se encuentren en la frontera de conocimiento en el área en que se desempeñan.
- Propender a la disminución de las inequidades de acceso en el territorio nacional y en el sector público en particular de procedimientos innovadores, eficientes y eficaces para el tratamiento de patologías prevalentes que requieren inversión tecnológica de excelencia.

4.8 | Fortalecimiento académico y profesional en salud

4.8.1 | Objetivo general

Avanzar en la ampliación y en el fortalecimiento de la formación de grado y posgrado en salud en el territorio nacional, a través del desarrollo y de la implementación de estrategias de apoyo a las trayectorias académicas en la Udelar; de la mejora de las condiciones y las oportunidades de estudio; del reforzamiento de la formación académica de docentes del área; de la generación de condiciones óptimas para el cumplimiento de las funciones sustantivas universitarias para cargos con fuerte componente asistencial y de práctica profesional, y de la profundización de los vínculos interinstitucionales en el marco del SNIS y del sistema de educación terciaria.

4.8.2 | Justificación

El acceso a la educación superior en todo el territorio nacional es un objetivo al que la Universidad de la República ha apostado con insistencia. La instalación de la Udelar a las regionales Litoral Norte, Noreste, Sureste y, recientemente, Suroeste, definidas por la densidad de población, el enclave geográfico y las potenciales relaciones académicas regionales con colectivos investigadores de Argentina y Brasil, han ampliado gradualmente las oportunidades de los estudiantes. Si bien la formación de profesionales de la salud es una necesidad del país, no todas las propuestas de esta área de conocimiento están presentes en las regionales, con las licenciaturas en Enfermería y en Educación Física como únicas propuestas curriculares que se brindan de manera completa en los CENUR. Esto se debe a los elevados costos de instalar

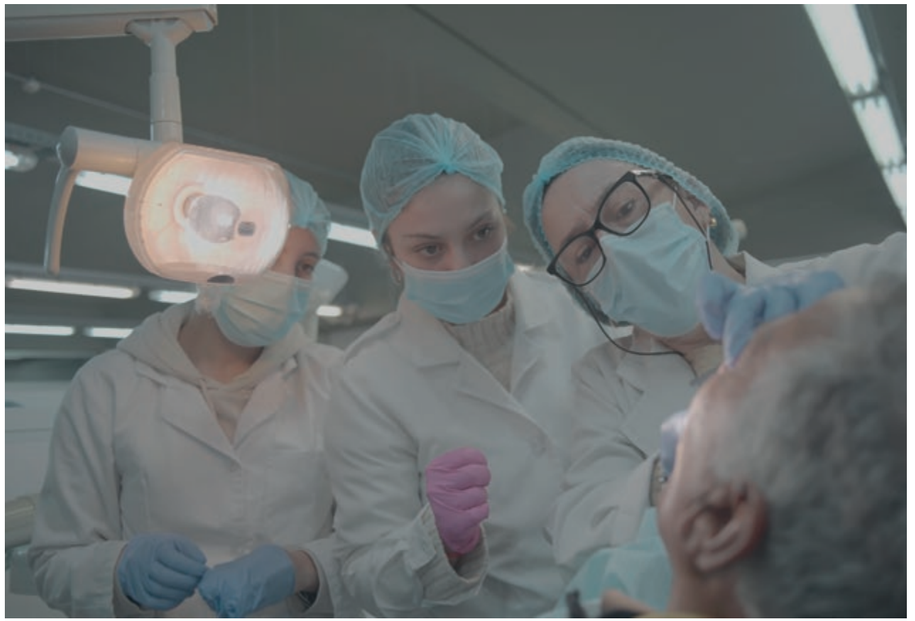
carreras del área salud en nuevas sedes si se las proyecta con iguales características a las de Montevideo.

Por otra parte, la casi ausencia de especialidades de las profesiones del área en diferentes localidades del interior torna urgente la implementación de medidas que permitan la eficiencia a la hora de ofrecer cupos o programas de posgrado profesional en el país. Es por ello que se entiende necesario avanzar en herramientas diagnósticas que permitan orientar la creación de carreras de grado y posgrado para la formación de profesionales especializados; el diseño de un modelo que descentralice efectivamente todas las carreras de la salud; la potenciación de herramientas tecnológicas tanto para la formación semipresencial como virtual, así como para la mejor capacitación de profesionales; la promoción de la inserción de docentes profesionales de la salud fuera de la capital del país, y el fortalecimiento de los vínculos con egresados y egresadas radicadas en las regiones como potenciales docentes.

En vistas de atender lo anterior son cuatro las acciones que se proponen en esta línea programática: 1) Ampliación de la oferta formativa en salud, 2) Apoyo a las trayectorias académicas y mejora del desempeño estudiantil, 3) Desarrollo académico y profesional del cuerpo docente y del personal técnico, administrativo y de servicios, y 4) Fortalecimiento de vínculos interinstitucionales en el marco del Sistema Nacional Integrado de Salud.

Con respecto al primer punto, se proyectan la revisión, el ajuste y la ampliación de la formación de profesionales de la salud en función de las necesidades específicas de la población en el territorio nacional. Se entiende que las carreras de grado y posgrado del Área Ciencias de la Salud aportan a la llegada y a la radicación de docentes en distintas regiones del país y que, con ello, se promueve el desarrollo de esas regiones. Quienes egresen de estas formaciones podrán impulsar procesos de transformación social y potenciarán una universidad descentralizada y comprometida con procesos de formación de alta calidad

En cuanto a la segunda acción, es de destacar que las etapas iniciales de las trayectorias de formación en el área requieren especial atención a la afiliación a la vida universitaria, de modo de asegurar una adecuada vinculación estudiantil y promover la retención en los primeros años. Las variables de contexto y la formación previa son otros aspectos que inciden en el desempeño estudiantil en esta etapa. La permanencia y el avance académico en ciertas carreras puede ser muy complejo para estudiantes que provienen de contextos de alta vulnerabilidad, por lo que se propone replicar experiencias exitosas de otros servicios para abordar las problemáticas del estudiantado que ingresa



Facultad de Odontología
de la Universidad de la República, 2024

al primer año. Asimismo, las carreras de la salud requieren presencialidad en casi la totalidad de su formación. Es por ello que es necesario consolidar una estructura física que posibilite procesos de aprendizaje y enseñanza, sumado al fortalecimiento de actividades de investigación o extensión.

Por otro lado, la formación académica en salud se caracteriza por la necesidad de capacitar a sus docentes en papeles específicos orientados a componentes asistenciales y prácticas profesionales que exigen entornos adecuados para aplicar conocimientos teóricos en situaciones reales. Estas prácticas no solo consolidan el aprendizaje académico, sino que también contribuyen al desarrollo de competencias profesionales clave como la toma de decisiones complejas —muchas de ellas sobre la práctica o bajo presión— y el trabajo en equipo y la interacción con comunidades. Garantizar condiciones óptimas de formación asegura que tanto docentes como estudiantes puedan mejorar los procesos de enseñanza-aprendizaje.

Los cargos con componentes de prácticas profesionales requieren grupos reducidos, infraestructura especializada, acceso a tecnologías, supervisión académico-profesional y recursos logísticos. Un entorno adecuado fortalece el aprendizaje de las y los estudiantes y también la calidad del aporte brindado a la comunidad. Establecer condiciones óptimas para desempeñar las tareas de enseñanza no solo mejora el proceso formativo, sino que asegura el cumplimiento de normas profesionales, lo cual es esencial para mantener la acreditación de los programas educativos. En ese sentido, es relevante mejorar el entorno para los cargos docentes con componente asistencial y de prácticas profesionales con la figura de unidades docentes asistenciales (UDA), ya que influye directamente en la calidad de la educación, el impacto social de la universidad y el desarrollo de profesionales competentes. Esta constituye la tercera acción a desarrollar en esta línea.

Lo anterior se debería dar de forma concomitante con la adecuación de la plantilla del funcionariado técnico, administrativo y de servicios, no solo aumentando su cantidad sino también impulsando y garantizando su nivel de profesionalización acorde al cumplimiento eficaz de los objetivos institucionales. A su vez, es fundamental finalizar el plan de obras que está en fase de mejora edilicia en servicios altamente demandados, como también es relevante asegurar una vida laboral de la mejor calidad posible, con medidas que orienten la transformación organizacional con perspectiva universitaria.

La formación de profesionales de la salud y de la educación en aspectos asociados a esta requiere un vínculo estrecho con los territorios donde se desarrolla la vida cotidiana de las y los ciudadanos, y esto depende de articular los ámbitos institucionales en las distintas zonas del territorio nacional y generar condiciones para el desarrollo de instancias de diálogo y acuerdo con diversos actores públicos en los que puede existir sinergia en términos de política. Lo anterior será parte de la cuarta acción a desarrollar en esta línea, en la que se destaca la vigorización de acuerdos con ASSE, con la ANEP, el MIDES, el INDA, el MEC, la Secretaría Nacional del Deporte y con organizaciones sociales a fin de impulsar la mejora de la salud en todo el país. La promoción de convenios interinstitucionales permite establecer las condiciones de formación de estudiantes desde una perspectiva interprofesional y disminuir significativamente los costos de la implementación de programas de formación de grado y posgrado en el territorio, racionalizar recursos y viabilizar propuestas educativas que actualmente no pueden desarrollarse por limitaciones presupuestales.

4.8.3 | Acciones a desarrollar

4.8.3.1 | Ampliación de la oferta formativa en salud

Se pretende fortalecer las oportunidades de formación universitaria pública en el área de la salud, para lo que se requiere de un análisis previo de la situación de las carreras de grado que se ofrecen en el interior del país, con énfasis al norte del Río Negro. En particular, se plantea desarrollar herramientas diagnósticas que permitan identificar las ofertas actuales y las necesidades de fortalecimiento, así como las principales solicitudes de nuevas ofertas de formación de las regionales en las que el Área Ciencias de la Salud tiene carreras abiertas, y también las capacidades docentes radicadas por regional, las potenciales capacidades académicas entre sus egresados y egresadas y las vinculadas a su funcionariado técnico, administrativo y de servicios, como también los recursos materiales y de infraestructura disponibles en la zona para la formación presencial y a distancia.

A partir de ese diagnóstico, se plantea la elaboración de propuestas de formación considerando también las sinergias internas del área, con énfasis en la formación específica de los primeros años de las carreras y en

acuerdo con instituciones locales y del sistema de salud pública, de la educación en general, del deporte y de la recreación. Se requiere a su vez revisar o crear tramos curriculares navegables en ciencias de la salud en temas clave entre carreras, y ciclos de formación continua para profesionales que ya se encuentren trabajando en el sistema de salud y los requieren.

Se proyecta también un programa de formación por zona en el Área Ciencias de la Salud con las siguientes medidas: definición de la oferta de formación de docentes y de funcionariado técnico, administrativo y de servicios en la implementación de herramientas tecnológicas; promoción de convenios interinstitucionales con gobiernos locales, hospitales, centros de salud, ANEP, centros de deporte, intendencias y actores comunitarios para el desarrollo de prácticas profesionales supervisadas; promoción de la estabilización del acceso a los campos clínicos de formación con la integración obligatoria de los efectores del SNIS al sistema de formación superior de profesionales del Área Ciencias de la Salud, y proyección de recorridos de formación que habiliten la inserción, radicación y promoción de nuevos docentes en la carrera docente.

En lo edilicio se propone la construcción de una nueva sede para la Facultad de Odontología en la regional Litoral Norte, con los siguientes pasos: incorporar en la agenda institucional un proyecto de nueva sede para la formación de profesionales de la salud bucal adecuada a las características del territorio; fortalecer el Ciclo Inicial Optativo de Salud para concretar un primer año de la carrera de Odontología; elaborar una hoja de ruta que incluya presupuesto, necesidades edilicias y eventuales acuerdos con prestadores de salud; implementar acuerdos de transversalidad con otras carreras del área, y diseñar programas de educación permanente específicos para profesionales radicados en el interior con perspectiva académica para su incorporación en programas de formación de grado.

Es importante monitorear y evaluar de manera continua los programas de formación que se desarrollen en términos de acceso, permanencia y egreso de las y los estudiantes, y el avance en las regiones beneficiadas.

4.8.3.2 |

Apoyo a las trayectorias académicas y mejora del desempeño estudiantil

Se propone potenciar el acompañamiento académico de los equipos docentes para mejorar el rendimiento y la permanencia estudiantil. Esto incluye el fortalecimiento de dispositivos de acompañamiento académico e institucional, la optimización de la infraestructura educativa y la promoción de experiencias exitosas para estudiantes de contextos vulnerables, con el fin de asegurar su inclusión y mejora del desempeño académico y de prácticas profesionales.

Supone generar dispositivos específicos de apoyo a estudiantes que cursan carreras con requerimientos económicos significativos e implementar dispositivos en el tramo profesional de formación que mitiguen el rezago académico.

Así, se plantea la existencia de formación docente específica para la población de ingreso, recursos humanos destinados al apoyo en los primeros años, implementación de programas de retención estudiantil en articulación con el Programa Integral de Apoyo al Ingreso, la Permanencia y el Egreso y consolidación en el Área Ciencias de la Salud del programa de Tutorías Entre Pares.

A su vez, se propone para el equipo docente del tramo profesional de formación el robustecimiento de sus estructuras, de forma que resulten acordes a la numerosidad, así como la capacitación específica en herramientas para la mejora del desempeño estudiantil y fortalecimiento del equipo docente en habilidades blandas.

Respecto a las necesidades de inversión, se destaca la creación de infraestructura como espacio físico, simuladores, adquisición y desarrollo de software, piscinas y gimnasios, destinada a la enseñanza en entornos simulados y del movimiento, y apoyo desde estructuras en Montevideo, con herramientas para la docencia y asistencia a distancia.

4.8.3.3 |

Desarrollo académico y profesional del cuerpo docente y del personal técnico, administrativo y de servicios

En esta acción se propone dirigir recursos para incrementar el número de docentes en régimen de dedicación exclusiva en los servicios, con base en un diagnóstico de los equipos a fortalecer académicamente para potenciar los espacios asistenciales y las prácticas profesionales. A su vez, es necesario definir áreas estratégicas en el sector técnico, administrativo y de servicios que deben ser robustecidas para mejorar los procesos de gestión, así como promover programas específicos de capacitación en articulación con los desarrollados en la Escuela de Gobierno, y destinar recursos para la formación

académica, la educación continua técnica y profesional de docentes y personal técnico, administrativo y de servicios en el ámbito nacional.

4.8.3.4 |

Fortalecimiento de vínculos interinstitucionales en el marco del Sistema Nacional Integrado de Salud

La mejora en las oportunidades de formación en salud y la presencia descentralizada de profesionales del área en el país requiere la consolidación de convenios con las instituciones de referencia, así como con los municipios y otras instituciones o actores sociales. Se propone en este sentido tres medidas:

1. Poner en funcionamiento unidades para el desarrollo de funciones universitarias integrales en un espacio interinstitucional con un programa o proyecto definido entre la Udelar y, al menos, una institución asistencial externa a ella o incluso interna, del propio Hospital de Clínicas o de otros servicios, cuya propuesta resuelva un problema real o atienda situaciones que requieran una mirada interprofesional e interinstitucional.
2. Desarrollar programas de residencias y pasantías interprofesionales en instituciones de atención a la salud y educativas que se integren a los proyectos desplegados en estas unidades.
3. Crear cargos de alta dedicación que desarrollen actividades de enseñanza de grado y posgrado, de investigación y de extensión.

4.8.4 |

Población objetivo

- Estudiantes de carreras de grado en Ciencias de la Salud en el interior del país, especialmente en el norte del Río Negro.
- Profesionales del área en ejercicio e instituciones educativas y de salud que colaboren con la formación en prácticas profesionales.
- Población en general en todo el territorio nacional.

4.8.5 |

Metas

- Desplegar el 100 % de las carreras de grado del Área Ciencias de la Salud con presencia en el interior, acompañada del 30 % de aumento de la oferta de especializaciones que aporten a la formación permanente de profesionales del área acorde a las necesidades del territorio, junto con el incremento significativo de la radicación de docentes y funcionarios técnicos, administrativos y de servicios en las regiones menos favorecidas.
- Disminuir el rezago y la desvinculación estudiantil en los primeros años de las carreras y consolidar en el primer año equipos docentes de alta dedicación que se adecuen al perfil de ingreso de los estudiantes universitarios, junto con mejorar la relación docente-estudiante en las condiciones de formación específica del área.
- Incrementar el número de docentes que participan en programas de formación académica, incrementar el número de programas de estudio para la mejora académica docente y el número de funcionarias y funcionarios técnicos, administrativos y de servicios que participan en programas de capacitación.
- Generar al menos dos convenios con contrapartidas que consoliden proyectos del tipo UDA a largo plazo para el desarrollo de prácticas profesionales en los diferentes servicios y territorios, junto con lograr cuatro espacios de desarrollo interservicios del área con sus respectivos convenios y siete unidades de desarrollo instalados en el territorio nacional y la Implementación de un programa de residencias interprofesionales del Área Ciencias de la Salud.

4.8.6 |

Resultados esperados

- Incrementar la presencia de profesionales de la salud en el territorio nacional —en particular aquellos radicados— distribuidos en zonas con alta demanda y necesidades relevantes identificadas.
- Aumentar el número de estudiantes matriculados en las distintas carreras y de profesionales de la salud formados en su localidad de origen, junto con disminuir los niveles de rezago y repetición en el primer año y contar con procesos de enseñanza, aprendizaje y evaluación de calidad.
- Poner en funcionamiento mecanismos de colaboración del Área Ciencias de la Salud con instituciones internacionales, nacionales y locales a través de convenios.
- Enriquecer el área de formación en salud con el desarrollo significativo de nuevos programas de especialización y de formación permanente en la región.

4.9 |

Desarrollo institucional para potenciar las actividades universitarias

4.9.1 |

Objetivo general

Consolidar los espacios institucionales necesarios para que docentes y funcionarios técnicos, administrativos y de servicios puedan desarrollar sus actividades laborales en una institución que se distinga por su equidad, su transparencia, su agilidad, su eficiencia y su calidad en el cumplimiento de sus funciones sustantivas.

4.9.2 |

Justificación

Las fortalezas de las instituciones de educación superior radican en el personal del que disponen para llevar adelante sus cometidos, así como de los espacios institucionales que organizan las tareas y actividades, y propenden a generar las condiciones para que las y los funcionarios tengan un acceso equitativo y en condiciones adecuadas del derecho al trabajo. En los últimos años, producto de una deficiente asignación presupuestal, la Udelar ha visto resentidas las condiciones en las que sus docentes y funcionarios técnicos, administrativos y de servicios llevan adelante sus tareas. Para poder atender lo anterior y contribuir a la consolidación de espacios institucionales novedosos tendientes al desarrollo, en esta línea programática se proponen cuatro acciones: 1) Adecuación de las estructuras académicas y funcionariales, 2) Prorrectorado de Desarrollo Institucional, 3) Campus Parque Batlle y criterios para la gestión de campus y 4) Equidad de género, cuidados y corresponsabilidad.

Edificio Polivalente del Campus Parque Batlle,
Universidad de la República, mayo de 2025.

Con respecto al primer punto, el robustecimiento de la estructura funcionarial es fundamental para mejorar la calidad de la enseñanza, la investigación, la extensión y la formación y atención a la salud que brinda la Udelar. Esto requiere un compromiso firme con la promoción de la carrera funcional, garantizando no solo la equidad en el acceso a las oportunidades de ascenso sino también condiciones de trabajo adecuadas, así como en el caso de los docentes de recursos para una implementación plena y adecuada del Estatuto del Personal Docente (EPD). Ello debe ir acompañado por la atención a la relación de horas docentes por estudiante y la cantidad de docentes con respecto a la de funcionarios técnico, administrativo y de servicios. En las últimas décadas la matrícula de la Udelar se ha incrementado de forma significativa, sin un correlato en su planta de funcionariado. La adecuación en relación con las situaciones antes descritas es parte de la primera acción que se presenta en esta línea.

Vinculado a lo anterior y en pos de trabajar hacia la universidad del futuro, es necesario avanzar en la creación y puesta en un funcionamiento de institucionalidad que permita a la Udelar pensarse en el largo plazo. Diseñar propuestas de desarrollo, tal como se entiende aquí, implica tomar decisiones en distintas temporalidades y que esta perspectiva alcance a todos los ámbitos organizativos de la Udelar, posibilitando que las medidas de corto plazo necesarias se puedan enmarcar en una proyección estratégica. Al mismo tiempo, implica adoptar la gestión de cambios a gran escala, de modo de contextualizar las definiciones locales, cualesquiera sean, en una visión integrada y codependiente, de alcance nacional y diálogos internacionales. Lo anterior supone avanzar en un proceso de generación de insumos que permita la discusión y toma de decisiones informadas, por lo que es fundamental registrar las experiencias institucionales, fortaleciendo la imprescindible evaluación *ex-post*. En ese marco, el Prorrectorado de Desarrollo Institucional debe dar el espacio para la discusión política y su puesta en funcionamiento es la segunda acción que se presenta en esta línea.

En cuanto al tercer punto, y en la línea de pensar una universidad más integrada que apueste al futuro, a partir 2019 la Udelar instaló la *gestión de campus* como contribución a la organización de la experiencia educativa y universitaria y como paradigma transformador asociativo del desarrollo integral de la enseñanza, de la investigación, de la extensión y de la gestión, desde una concepción que incluye el despliegue de infraestructuras y de capacidades tecnológicas articuladas y articuladoras que permitan generar conexiones fluidas, optimizando el uso de capacidades, recursos y espacios, llevando a cabo la sistematización requerida para el desarrollo sostenible.

La gestión de campus crea infraestructuras transversales, suprime duplicaciones y fortalece los servicios comunes. Para ello, se analizan permanentemente los flujos y entornos universitarios de forma de identificar oportunidades de conexión y de desarrollo de prácticas integrales. Implica la organización por áreas temáticas y de desarrollo, con miras a mejorar el flujo de actividades y procesos y los entornos a partir de una mirada organizacional ecológica e incluye cuatro dimensiones: a) Udelar sustentable, b) Udelar como espacio público convergente, c) Udelar campus virtual y d) Gestión edilicia integral.

En línea con lo anterior, el proyecto de Campus Parque Batlle constituye una de las iniciativas de mayor trascendencia de la Udelar para los próximos años, en tanto es el espacio con mayor potencial para el desarrollo de dinámicas propias de campus universitarios. En la actualidad, cuenta con varios procesos de desarrollos relativamente independientes, pero hay una ausencia de iniciativas concretas que involucren a la totalidad de sus actores. Por sus aspectos innovadores, por la relevancia de los espacios universitarios involucrados y por las institucionalidades extrauniversitarias afectadas requiere disponer de mecanismos de gestión claros y efectivos con los que en este momento no cuenta. Es por esto que se constituye en la tercera acción para el período 2025-2029 junto con la gestión de campus.

Por último, es necesario recalcar que las instituciones de educación superior no están libres del sexismo y de las formas de discriminación que atraviesan las sociedades actuales. Las desigualdades de género están presentes en la vida universitaria y se manifiestan bajo distintas formas en la cultura académica y organizacional: en las relaciones laborales cotidianas; en los sistemas de evaluación y de promoción académica; en las elecciones individuales de la disciplina; en las temáticas y enfoques de investigación; en las prácticas profesionales; en los espacios de participación; en las aspiraciones y prioridades de docentes, de estudiantes o de funcionarios técnicos, administrativos y de servicios, entre otras.

Existen múltiples manifestaciones del orden de género que permean la institución y se hacen visibles en la segregación horizontal y vertical, así como en situaciones de acoso, violencia o discriminación. Según la primera encuesta realizada por la Udelar sobre esta problemática en 2021, el 16 % de todos quienes estudiaban en la Udelar y el 22,4 % de las estudiantes mujeres declaró haber vivido alguna situación de violencia sexual o de género en la institución. El trabajo que han desarrollado hasta el momento los espacios universitarios dedicados a la temática ha sido clave para iniciar y consolidar muchas de las políticas y acciones que buscan superar las desigualdades de género en la Udelar. La cuarta acción en esta línea plantea nuevos objetivos para 2025-2029 junto con medidas para potenciar las políticas de cuidados y corresponsabilidad.

4.9.3 | Acciones a desarrollar

4.9.3.1 | Adecuación de las estructuras académicas y funcionariales

En esta acción se proponen las siguientes medidas:

1. Crear cargos docentes, técnicos, administrativos y de servicios para atender el crecimiento estudiantil y otros desafíos vinculados con la complejización de las tareas por la creciente diversidad del estudiantado. Se propone incrementar el número de docentes de forma tal de alcanzar la relación de 1,8 hora docente por estudiante, contemplando al mismo tiempo el crecimiento del personal técnico, administrativo y de servicios para atender a las nuevas cohortes de manera adecuada. En ese marco, es importante generar mecanismos para que el usufructo licencias no impacte negativamente en la carga de trabajo de quienes continúan en ejercicio.
2. Consolidar y ejecutar fondos para la promoción de la carrera funcionarial de docentes y funcionarios técnicos, administrativos y de servicios.
3. Avanzar en el aumento de los cargos docentes de dedicación media y alta, con énfasis en quienes se encuentran en grados de formación de forma tal que alcancen un mínimo de veinte horas semanales de dedicación a la Universidad.
4. Regularizar la unificación de cargos docentes con horas distribuidas en múltiples servicios universitarios.

4.9.3.2 |

Prorrectorado de Desarrollo Institucional

La puesta en funcionamiento del nuevo Prorrectorado de Desarrollo Institucional requerirá definiciones tanto políticas como operativas. En primer lugar, será necesario que el CDC defina el alcance general de sus cometidos, así como las áreas específicas que lo compondrán, asumiendo la posible aprobación de modificaciones normativas si fueran necesarias. También será fundamental la instalación de la Comisión Sectorial de Desarrollo Institucional del prorrectorado en el Campus Luisi Janicki. Esto implicará la propuesta y designación de la figura de prorrector/a y la conformación del equipo del prorrectorado, que incluirá asistentes académicos y personal de secretaría. Dependiendo de los espacios que lo conformen, se deberán atravesar diversas etapas de transición de equipos y transformaciones de actividades.

4.9.3.3 |

Campus Parque Batlle y criterios para la gestión de campus

Se propone consolidar la gestión de campus como una estrategia articuladora a partir de la identificación y de la visibilización de capacidades y recursos de uso común, así como de posibles conexiones intra y extrauniversitarias. Para el Campus Parque Batlle en particular se propone una estrategia con dos líneas de trabajo: completar la infraestructura colectiva de campus y desarrollar nuevas formas organizativas y prácticas que permitan superar posibles dificultades y desconexiones entre sus componentes.

En lo que refiere a infraestructura se propone un conjunto de obras de uso colectivo que dinamice el funcionamiento del campus y los servicios de uso común. Específicamente, las obras planteadas se agrupan en cuatro ejes: a) desarrollo del paisaje de los espacios comunes, mejorando la conectividad y creando espacios de uso colectivo; b) desarrollo de un espacio cultural y social colectivo, central en el predio, que actúe como espacio aglutinador de actividades colectivas; c) conexión de los espacios universitarios de los pisos superiores del edificio del Hospital de Clínicas con el resto del campus, y d) desarrollo de las infraestructuras de estacionamiento que ordenen el uso del espacio en forma colectiva y cumplan con las demandas municipales.

4.9.3.4 |

Equidad de género, cuidados y corresponsabilidad

En esta acción se proponen las siguientes medidas:

1. Implementar el Modelo de Calidad con Equidad de Género (MCEG) de forma generalizada en los servicios universitarios, de modo que incluya diagnóstico inicial, definición de planes de acción, auditorías de certificación y estrategias para involucrar a las autoridades.
2. Prevenir y derivar oportunamente situaciones de violencia en relaciones sexoafectivas y doméstica, creación de mecanismos de derivación y hojas de ruta.
3. Consolidar el Observatorio para la Igualdad de Género, que operará suministrando información sobre aspectos críticos a abordar, así como en el seguimiento y evaluación de las políticas ejecutadas.
4. Desplegar un plan de sensibilización y capacitación para la igualdad y no discriminación en la Udelar con perspectiva de género e interseccionalidad.
5. Fortalecer la institucionalidad ante situaciones de violencia, acoso y discriminación: alcanzar el 100 % de servicios con referentes o equipos Técnicos especializados en el tema, tal como lo establece la ordenanza.
6. Generalizar el acceso a centros de atención a la primera infancia, y crear centros diurnos de ciudados integrando una perspectiva intergeneracional y asociativa.
7. Ampliar el acceso a centros de atención de personas dependientes, incluyendo la creación de centros diurnos.
8. Formación de cuidadores y cuidadoras de los centros de atención.
9. Adecuación de las licencias por cuidados para el conjunto de funcionarias y funcionarios de la Udelar.
10. Aumentar la cantidad de baños individuales completos de cubículo cerrado y garantizar el acceso a productos de gestión menstrual.
11. Consolidar una política de comunicación para la igualdad.

4.9.4 |

Población objetivo

- Docentes y funcionarios técnicos, administrativos y de servicios que requieren condiciones laborales acordes a las responsabilidades que enfrentan.
- Comunidad universitaria en general que necesita nuevos instrumentos para la promoción del desarrollo institucional y la generación de espacios del estilo campus.
- Estudiantes, docentes y funcionarios técnicos, administrativos y de servicios y otros actores con los que la Udelar colabora que deberían poder ejercer su derecho al estudio y trabajo en condiciones adecuadas.

4.9.5 |

Metas

- Implementar plenamente el Estatuto de Personal Docente y asegurar las condiciones para que el plantel docente de la institución tenga acceso a la carrera docente y al ejercicio de sus funciones en un marco en el que la relación docente por estudiante mejore.
- Asegurar condiciones de trabajo adecuadas para funcionarios técnicos, administrativos y de servicios y su acceso a la carrera funcionarial.
- Consolidar los espacios creados por la Udelar para el desarrollo institucional y el trabajo coordinado entre sus distintas partes constitutivas como el Prorrectorado de Desarrollo Institucional y los espacios de campus.
- Profundizar en las acciones tendientes a la reducción de las brechas de género, en las de prevención y actuación ante situaciones de violencia, acoso y discriminación, y en las de promoción de los cuidados y la corresponsabilidad.

4.9.6 |

Resultados esperados

- Consolidar un plantel docente y de funcionarios técnicos, administrativos y de servicios que desempeñan sus tareas laborales en condiciones adecuadas y tienen acceso a la carrera docente y funcionarial.
- Contar con un prorrectorado funcionando como articulador del desarrollo institucional, considerando el análisis y evaluación del desempeño organizativo en sus diferentes dimensiones, así como la promoción permanente de transformaciones que permitan abordar las cambiantes realidades.
- Fortalecer la gestión de campus y apuntalar la instalación del Campus Parque Batlle.
- Disminuir las brechas de género en todas las áreas de la institución; eliminar las acciones de violencia, acoso y discriminación y consolidar una política de cuidados y corresponsabilidad.

Fachada del edificio central de la Universidad de la República, 8 de marzo de 2023.

4.10 |

Transformación organizacional para una gestión universitaria eficiente, transparente y ágil

4.10.1 |

Objetivo general

Potenciar la transformación organizativa de la Universidad de la República con el fin de consolidarla como una institución eficiente, transparente, ágil, descentralizada, accesible, cercana, con jerarquización de las tecnologías de la información y comunicación, con un manejo adecuado del acervo documental y con el desarrollo de competencias personales basadas en buenas prácticas y redes colaborativas de sus integrantes.

4.10.2 |

Justificación

Desde 2019 la gestión universitaria ha concretado variadas innovaciones, desde el cambio en la nomenclatura organizacional hasta la reconfiguración de los alcances y cometidos del Prorrectorado de Gestión. La articulación y las prácticas organizativas asociadas se han fortalecido en la gestión cotidiana, generando las condiciones para que la Udelar alcance hacia 2029 niveles novedosos de política intersectorial. En tanto se concibe a la gestión como productora permanente de organización, en una institución como la Udelar, nacional y descentralizada, se requiere de una gestión del cambio continuo y a gran escala. Para seguir potenciando la transformación organizacional en busca de una gestión universitaria eficiente, transparente y ágil en esta línea programática se proponen cinco acciones: 1) Transformación organizativa y consolidación del modelo de gestión y de la Escuela de Gobierno,

2) Gobierno electrónico y abierto, 3) Inversión en tecnologías de la información, 4) Modernización de la estrategia de comunicación universitaria, y 5) Conservación del patrimonio documental de la Universidad de la República y gestión documental integral.

En cuanto al primer punto, el Prorrectorado de Gestión es un espacio de articulación entre ámbitos especializados concebido como un ecosistema organizacional, orientado por el Modelo de Gestión diseñado a tales efectos. Todos los proyectos que se llevaron adelante incluyen un proceso continuo de producción, disponibilización institucional e incorporación en el uso, con una búsqueda continua de soluciones más inclusivas, simples y sostenibles. En el próximo quinquenio, la Udelar se propone continuar conduciendo su autotransformación, abordando lo planificado y lo imprevisto, con la promoción de más democracia interna, más articulación y más eficiencia y esto constituye la primera acción a desarrollar en esta línea.

Aunada a lo anterior está la necesidad de seguir profundizando en la generación de un gobierno electrónico y abierto. En ese sentido, la Udelar está en un momento crucial en su evolución tecnológica, con un portafolio extenso de proyectos de tecnologías de la información que buscan mejorar varias áreas operativas y académicas. Sin embargo, en un contexto en el que los recursos son limitados y la demanda de soluciones tecnológicas crece, es fundamental priorizar aquellos proyectos que son clave para la transformación digital de la institución. Estos constituyen la segunda acción dentro de esta línea y han sido seleccionados no solo por su relevancia individual, sino por su capacidad de actuar como motores de cambio en la universidad, habilitando la infraestructura necesaria para la innovación y la gestión eficiente.

Llevar esto adelante implica necesariamente dar pasos firmes para potenciar la conectividad hasta alcanzar un nuevo orden de magnitud en rendimiento y capacidad académica. En ese sentido, es de destacar que, aunque la Red Académica Uruguaya (RAU) no ha parado de crecer, en 2020 la pandemia de COVID-19 causó un fuerte impacto en la actividad académica cuando se generalizó el uso de herramientas de trabajo remoto, facilitado por plataformas de videoconferencias, EVA, repositorios multimedia, nubes, entre otros. El continuo crecimiento de proyectos e iniciativas dentro de la universidad, como la creación de nuevos campus universitarios, los CENUR, institutos, y la descentralización de actividades académicas y administrativas, subraya la necesidad crítica de mejorar la cobertura y conectividad de la red de datos de la universidad. Estos proyectos, junto con avances tecnológicos como Internet de las Cosas, la inteligencia artificial, el *big data*, la realidad aumentada y la computación en la nube, requieren una infraestructura de red robusta, confiable y de amplio alcance que pueda soportar la creciente demanda de servicios digitales, garantizar una comunicación fluida entre todas las instalaciones y permitir el acceso ininterrumpido a recursos académicos y administrativos desde cualquier ubicación.

Mejorar la cobertura y la conectividad es esencial para asegurar que todos los miembros de la comunidad universitaria, independientemente de su ubicación, puedan tener una experiencia eficiente. Para ello, una oportunidad importante para la Udelar y para el país es la posibilidad de conectarse al proyecto Building the Europe Link to Latin America (BELLA II). En particular, en agosto de 2021 se concretó la conexión directa de las redes académicas de Europa y América Latina gracias al proyecto, que desplegó el cable submarino ELLALink que conecta Sines-Portugal con Fortaleza-Brasil, mientras que durante 2022 se completó la primera etapa de la infraestructura terrestre sudamericana, que incluye a Chile, Argentina, Brasil, Panamá, y Ecuador. La segunda etapa, BELLA II, busca extender la infraestructura, comenzando por Perú, Paraguay, Bolivia, Uruguay, México y América Central y el Caribe. Es importante mencionar que Uruguay no aparecía en el proyecto hasta 2022, pero que —en parte gracias a la iniciativa de relanzamiento de la RAU y a la incorporación más activa en los organismos de gestión de la Red CLARA— hay una posibilidad concreta de conexión al *backbone* de 100 Gbps regional con conexión directa a Europa.

Esto representa una oportunidad estratégica para fortalecer la infraestructura tecnológica y la capacidad de colaboración en el ámbito académico y de investigación global. BELLA II ofrece una red de alta capacidad y de baja latencia que conecta a América Latina con Europa y otros continentes, proporcionando acceso a recursos avanzados de investigación y facilitando la colaboración internacional en proyectos científicos, educativos y tecnológicos.

Acompañando la ampliación de la red es necesario mejorar la conectividad inalámbrica en los servicios universitarios. Las y los estudiantes universitarios se dirigen en la actualidad a clase con sus dispositivos personales listos para pasar largas horas en salones, y salas de conferencias y bibliotecas, asumiendo que cuentan con buena conectividad inalámbrica para hacer sus trabajos, participar en clase, acceder a materiales de los cursos en el EVA, rendir exámenes o pruebas en línea, acceder a bibliografía y a foros o simplemente para navegar por Internet o comunicar mediante los servicios de mensajería y redes sociales. El uso de variadas plataformas de aprendizaje y de gestión forma parte cotidiana de la vida universitaria, mientras nuevas formas de inmersión digital se van abriendo camino en los campus

universitarios alrededor del mundo, donde se acuñan términos como *campus inteligente*. La tecnología WiFi en los servicios de la Udelar se despliega en la actualidad sin una planificación rigurosa que tenga en cuenta los requerimientos de calidad, de variedad de servicios y de seguridad a soportar. Por lo tanto, es necesario abordar el diseño de una red WiFi en la Udelar de forma planificada, administrada, segura y preparada para cubrir la demanda actual y capaz de adaptarse a la demanda de los próximos años.

Estos elementos, junto con potenciar el equipamiento del SeCIU y avanzar hacia desarrollos en ciberseguridad, constituyen la tercera acción que se presenta en esta línea. En cuanto al equipamiento, se requiere invertir en el datacenter de SeCIU, en la modernización y la ampliación de la plataforma del interior, y en la mejora de los puntos de conexión de la red académica para que cada servicio universitario pueda asumir las capacidades de red que se propongan. El desarrollo de las actividades académicas, de enseñanza, investigación y extensión, así como toda la gestión de los recursos, dependen fuertemente del uso eficiente y seguro de las tecnologías de la información. El creciente grado de exposición de los servicios que ofrece y de su infraestructura hace que el riesgo de ataques y el descubrimiento y la explotación de vulnerabilidades sean cada vez mayores. Durante 2021, el SeCIU y el Instituto de Computación de la Facultad de Ingeniería —en el marco de un convenio entre ambas instituciones, con la seguridad informática como eje temático— ejecutaron un proyecto que tuvo como objetivo contribuir al diseño del complejo proceso de planificar, organizar, instalar y desarrollar un Computer Security Incidents Response Team (CSIRT) en la Udelar. El desarrollo del CSIRT se incluirá allí.

En lo que refiere a la cuarta acción propuesta, el nuevo paradigma de comunicación universitaria tiene por misión conectar personas, información, conocimiento y experiencias para producir nuevos sentidos y contribuir a la democratización de la educación superior, a lo largo de toda la vida y en todo el territorio nacional. Sus orientaciones estratégicas apuntan a: a) la consolidación de la *identidad Udelar*, reconociendo la riqueza de la diversidad universitaria, pero con foco en lo común por sobre lo particular; b) un enfoque centrado en las experiencias de la comunidad y no exclusivamente en los arreglos institucionales; c) la sinergia entre los distintos espacios de comunicación de los servicios universitarios; d) la profesionalización y consolidación de una perspectiva de comunicación político estratégica, y e) la apropiación tecnológica.

Desde esta concepción, no se reduce a la comunicación universitaria como gestora de plataformas o productora de materiales de difusión exclusivamente, sino que se la concibe como espacio integrado a los procesos de diseño, implementación y evaluación de un amplio abanico de acciones de alto impacto, así como de asesoramiento y apoyo general. Este camino de modernización de la comunicación procura además contribuir al desarrollo de las funciones sustantivas y a las impostergables iniciativas de transformación organizacional de la Universidad.

Finalmente, en lo que tiene que ver con el manejo del acervo documental de la institución y las formas de gestión del archivo digital durante sus más de dos décadas de existencia, el Archivo General de la Universidad de la República (AGU) ha desarrollado variadas actividades relacionadas con el cumplimiento de sus funciones esenciales de preservación y servicio del patrimonio documental de la institución. En ese marco, se considera necesario fortalecer una sección de digitalización y de tratamiento documental dirigida primordialmente a los soportes y tipos documentales de más peso en el acervo patrimonial de la Udelar, entre los que se destacan las series institucionales en papel, diversas colecciones en soporte magnético, sobre todo audiocasetes y cintas VHS, y fotografías dispersas en los archivos privados que allí se custodian. Este permitiría tanto la preservación de soportes documentales en riesgo por razones de obsolescencia técnica y deterioros fisicoquímicos como mejorar las demandas provenientes de la administración central, diversas dependencias universitarias e investigadores interesados en el acervo. Junto a lo anterior es necesaria la implementación de un plan de gestión documental electrónica integral y un plan de gestión documental de los ámbitos centrales. Un sistema integral y eficiente para la gestión de documentos es de una importancia central en el contexto actual, en el que la normativa (Decreto-ley n.o 265 de 2009) exige un manejo adecuado de la información y una mayor transparencia en las instituciones. Este sistema no solo asegurará el cumplimiento normativo, sino que también mejorará la accesibilidad y la seguridad de la información, base para el funcionamiento eficaz de cualquier organización. Estos aspectos, sumados a la preservación de archivos, colecciones y datos científicos de la Udelar, constituyen la quinta acción en esta línea. Sobre este último punto, se pretende ofrecer un primer diagnóstico global de ese tipo de materiales y compilar y analizar diversos ejemplos y modelos de disponibilización de colecciones en otros ámbitos académicos. Ambas medidas están dirigidas a aportar insumos esenciales para la generación de políticas institucionales y la creación de herramientas de acceso a largo plazo. Se trata, en última instancia, de contribuir a la democratización del conocimiento producido en la mayor

institución de educación terciaria del país mediante el mejor empleo y disponibilización de las colecciones, archivos y datos allí generados.

Lo expuesto en esta línea debe ir acompañado de forma transversal por la promoción de mayor democracia interna lo que implica, entre otras cuestiones, trabajar en el fortalecimiento del cogobierno. Este se ha convertido en una seña de identidad del proceso de conducción y toma de decisiones de la institución. En un contexto tan desafiante como incierto, el Gobierno colectivo supo ser capaz de tomar decisiones de forma ágil y oportuna, con la finalidad de garantizar el cumplimiento de sus funciones. En este sentido, un cogobierno más robusto y bien informado contribuye a mejorar las decisiones académicas y administrativas, promoviendo una mayor profundidad en la discusión y cohesión de la política universitaria. Para ello, es fundamental trabajar en forma tal que una mayor formación de los integrantes de los órdenes universitarios, permita darle bases sólidas a su compromiso en la construcción de políticas universitarias inclusivas y equitativas.

4.10.3 | Acciones a desarrollar

4.10.3.1 | Transformación organizativa y consolidación del modelo de gestión y de la Escuela de Gobierno

Además de continuar desarrollando los lineamientos del Plan Estratégico de Desarrollo 2019-2024, para el quinquenio 2025-2029 se incorpora una propuesta integradora específica llamada *interiorismo.Udelar*, que engloba soluciones en infraestructura y sostenibilidad dentro de la estrategia general. Este concepto parte de la singularidad del interiorismo en la Udelar, caracterizado por su disfrutable entorno y su arquitectura universitaria, que sirve como símbolo en el territorio, y busca el diseño, el acondicionamiento y la optimización de espacios, con señalización inclusiva y diversidad lingüística, para mejorar la experiencia universitaria, integrando la presencia de la marca Udelar en los espacios. Las intervenciones en áreas, centros universitarios regionales, campus y servicios universitarios generarán espacios de estudio y trabajo colaborativo.

Además, importa consolidar el modelo de gestión en coordinación con el Servicio de Atención Central (SAC), extendiendo el modelo de atención a toda la Udelar, y mejorar continuamente y profesionalizar la gestión de capacidades humanas (evaluación del desempeño, capacitación, movilidad y cambios escalafonarios) mediante rediseños organizativos técnicos, administrativos y de servicios según las necesidades institucionales.

Lo anterior se complementará con el diseño, la pomoción y la implementación de un Sistema Integrado de Transporte Universitario que viabilice soluciones para la movilidad en el territorio nacional. Incluye el relacionamiento interinstitucional público-privado, articulando el uso de los diferentes medios de transporte del país con las actividades universitarias, de modo de optimizar el uso de servicios de calidad, confiables, eficientes, cómodos y seguros.

Por otro lado, la Escuela de Gobierno emplea métodos de enseñanza-aprendizaje que fomentan el pensamiento crítico, reflexivo y participativo, y genera procesos creativos de aprendizaje basados en la experiencia y la acción. Establece alianzas nacionales e internacionales con instituciones de educación superior para promover conocimiento orientado a la acción, la formación continua y la gestión integral. Entre sus medidas para el quinquenio se destaca la intención de consolidarla como referente en gestión universitaria, con trayectorias formativas colaborativas, integradas, modulares e inclusivas. Asimismo, llevará a cabo variadas iniciativas interinstitucionales para fomentar la finalización de estudios secundarios y la formación continua, con metas de incremento anual en su alcance; desarrollará una Estrategia General de Movilidad en Gestión, un Programa de Investigadores Residentes en esta área —financiando anualmente a cuatro residentes internacionales desde 2025—, y otro que incluirá seis seminarios anuales sobre gestión universitaria, a partir de 2025.

4.10.3.2 | Gobierno electrónico y abierto

La Universidad de la República continuará mejorando sus procesos de trabajo mediante la simplificación, la simultaneidad y el desarrollo de controles inteligentes para consolidarse como un *sistema de sistemas*. Esto incluye el desarrollo de la Internet de las Cosas y la interoperabilidad con otras entidades nacionales y regionales, lo que contribuye a la construcción de una Udelar digital y más accesible, utilizando tecnologías informáticas para

rediseñar procesos, incrementar su eficiencia y agilidad, reducir tareas repetitivas e impulsar sistemas de información que favorezcan la toma de decisiones basada en datos, que promuevan la transparencia y que fortalezcan el cogobierno.

Estas orientaciones se integran en el Prorrectorado de Gestión con la implementación de una política de cero papel, que implica digitalizar procesos y gestión documental en soporte electrónico. Esto no solo reduce la huella ambiental, sino que clarifica los procedimientos, aumenta la transparencia y permite hacer trámites en cualquier momento y desde cualquier lugar. Además, en coordinación con el AGU, se extenderá el Plan de Gestión Documental Electrónica Integral para reforzar la rectoría en esta temática. En este punto se incluye la sustitución de impresoras de escritorio por centros de impresión y la adopción del uso de laptops, fomentando espacios de trabajo abiertos, conectados y alineados con la iniciativa *interiorismo. Udelar*. Asimismo, se incorporarán dispositivos para monitorear la percepción de la comunidad universitaria y de la ciudadanía sobre la gestión, como la Encuesta de Satisfacción Udelar 2025.

Complementariamente, durante el quinquenio se implementarán otras medidas vinculadas al gobierno electrónico:

1. Instalar un modelo de emisión, de otorgamiento y de validación de los títulos universitarios íntegramente digital/electrónico que contribuya a que el proceso de obtención del título sea ágil, accesible, verificable e interoperable en el país, en la región y en el mundo, que esté disponible para los y las egresadas de la Udelar y que mantenga las garantías de legitimidad, de seguridad y de auditabilidad del proceso.
2. Incorporar al Sistema de Gestión de Administración de la Enseñanza (SGAE) un módulo de actas digitales y un módulo docente que incluya, además, otras funcionalidades específicas para las tareas de la docencia y su universalización para la distribución de inscripciones a cursos con horario y cupo, en línea con los requerimientos de los servicios universitarios.
3. Implementar el Proyecto Gestiones Udelar para lograr que funcionarios, estudiantes, egresados o ciudadanos y ciudadanas que tengan que hacer un trámite en la Udelar puedan hacerlo íntegramente en línea, incluyendo pagos.
4. Adaptar, optimizar y extender el sistema de Recursos Materiales del Hospital de Clínicas a toda la Udelar para generar el Sistema de Compras Udelar, incluyendo la incorporación de inteligencia artificial y las mejoras pertinentes para la gestión de todas las etapas del procedimiento de compra y aquellas que son parte de la gestión de los stocks de bienes consumibles. Este sistema se conectará con el Sistema de Compras Estatales (SICE) y con el de Facturación Electrónica del Estado (SIRFE).
5. Diseñar e implementar un *curriculum vitae* específico para el funcionariado técnico, administrativo y de servicios y otro para estudiantes de grado de la Udelar, y disponibilizar un Correo Estudiantil Udelar.
6. Consolidar la política de transparencia activa y pasiva a través del monitoreo y de la articulación de las acciones relativas al Índice Nacional de Transparencia y Acceso a la Información Pública (INTAI).

4.10.3.3 | Inversión en tecnologías de la información

Se propone llevar adelante cinco medidas para potenciar la conectividad y la infraestructura en tecnologías de la información para mejorar el rendimiento y la capacidad académica además de atender aspectos vinculados a la ciberseguridad:

1. Potenciar la conectividad de la RAU en la Udelar: concretar los intercambios técnicos y las negociaciones con ANTEL para determinar costos y mecanismos de ampliación del ancho de banda de los tres nodos de la RAU a por lo menos 10 Gbps. Para ello son necesarias la actualización del equipamiento, su instalación y configuración.
2. Incorporar a la Udelar al Proyecto BELLA II 100 Gbps, lo que permitirá desplegar un backbone nacional de 100 Gbps con POP en Paysandú/Salto, Tacuarembó/Rivera, Maldonado, Colonia (a estudio), el datacenter de Pando, y la Facultad de Ciencias/Instituto Pasteur, además de los tres POP ya existentes. Una vez formalizada la incorporación a BELLA II, y teniendo en cuenta los detalles técnicos del acuerdo, se deberá trabajar en la formulación y la ejecución del plan de la Udelar para la adquisición, instalación y configuración de nuevo equipamiento.

Stand de la Universidad de la República en la Feria Internacional del Libro de los Universitarios y las Universitarias, UNAM, Ciudad de México, agosto de 2024.

3. Concretar el Proyecto de Acceso Inalámbrico a la Red Académica (AIRE), que pretende que las contrapartes informáticas de los servicios universitarios que planifiquen mejoras en sus redes inalámbricas sigan los lineamientos propuestos por este proyecto, que permiten un mejor rendimiento y comportamiento de la red, así como una mejor experiencia del usuario y pertenencia a la Udelar. Para este trabajo se cuenta con el asesoramiento de los institutos de Computación y de Ingeniería Eléctrica de Facultad de Ingeniería. Además, se propone profundizar el intercambio con el equipo técnico del Plan Ceibal, que tiene vasta experiencia en el despliegue extendido de redes inalámbricas planificadas, administradas y monitoreables.
4. Potenciar el equipamiento del datacenter en SECIU, de la plataforma del interior, de los puntos de conexión de la RAU en la Udelar y de redes wifi. Se propone asumir inversiones que potencien y mantengan actualizada la infraestructura del datacenter y la plataforma del interior para sostener los proyectos existentes y para abordar los grandes proyectos planificados y los emergentes que requieran alta demanda de recursos de tecnologías de la información.
5. Ciberseguridad: ejecutar el proyecto con la creación, la puesta en marcha y la consolidación del CSIRT-Udelar, primero del país en el área de la educación superior y cuyas actividades se centrarán en prevenir, establecer mecanismos de resiliencia y recuperación y formar equipo técnico profesional especializado, entre otras. Esta iniciativa se alinea con la estrategia de ciberseguridad que lleva adelante la Agencia de Gobierno Electrónico y Sociedad de la Información y del Conocimiento (Agesic).

4.10.3.4 | Modernización de la estrategia de comunicación universitaria

Para consolidar la identidad Udelar y mejorar las experiencias de la comunidad en esta acción se proponen ocho medidas:

1. Reimpulsar la editorial universitaria Libros Udelar/Ediciones Universitarias para la producción de publicaciones institucionales y de proyectos editoriales con el objetivo de visibilizar su producción

académica, científica y artística, así como para aportar, reconocer y participar de la profunda vida cultural de nuestra sociedad.

2. Poner en marcha Tienda Udelar, un servicio de comercialización de libros y artículos promocionales de la Universidad de la República para consolidar la identidad Udelar y el sentido de pertenencia de su comunidad. La Udelar goza de una sólida reputación nacional e internacional, motivo de enorme orgullo para toda su comunidad estudiantil, docente, funcionarial, académica y profesional, así como para toda la ciudadanía. Este reconocimiento implica contar con artículos tangibles que materialicen y permitan expresar en su entorno este sentir. Tener una oficina comercial centralizada y profesional para la venta de libros y de artículos promocionales no solo será de utilidad para los espacios centrales comunes de la Udelar, sino que podrá oficiar de punto de encuentro y referencia para todos los servicios universitarios que deseen sumarse a la iniciativa.
3. Concretar *Gaceta Udelar*, una plataforma de comunicación universitaria desde una perspectiva transmedia, considerando los enormes avances tecnológicos y las transformaciones en las pautas de uso de las audiencias en las últimas décadas. Si bien se pueden reconocer valiosos antecedentes de continuidad de la histórica *Gaceta de la Universidad* en la segunda mitad del siglo XX y comienzos del XXI, en esta oportunidad se propone un reencuadre respecto a los formatos tradicionales a través de la búsqueda de narrativas expandidas y de la convergencia entre distintos canales —web, redes sociales, audiovisual, radio, podcast, newsletters, entre otros—, con un marcado énfasis en el abordaje artístico de las propuestas de redacción, edición, diseño, ilustración y fotografía.
4. Avanzar hacia un nuevo ecosistema integrado de sitios web para los espacios centrales y comunes de la Udelar en el Portal Udelar. Con ello, se prevé la integración con los servicios digitales universitarios a través del usuario Udelar, lo que en los hechos constituirá un *campus virtual*. En línea con las nuevas pautas de uso, se priorizará la experiencia en dispositivos móviles. Además, se velará por la máxima accesibilidad y transparencia. La puesta en marcha de esta iniciativa exigirá una nueva arquitectura y gobernanza de la información, así como la revisión de los manuales y criterios de gestión de contenidos.
5. Impulsar Gráfica Udelar, un nuevo sistema de identidad visual integrado para los servicios centrales y comunes de la Udelar, ante la falta de un criterio común para el diseño de los isologotipos y sistemas de identidad visual de los distintos servicios centrales de la Udelar. El fortalecimiento organizacional de la comunicación universitaria y la integración de los equipos de comunicación de los servicios del Campus Luisi Janicki, junto a la voluntad política de cambio de la actual conducción universitaria y el contexto de celebración de los 175 años de la Udelar, son una oportunidad simbólica para abordar integralmente este desafío.
6. Avanzar hacia Udelar Media, en tanto el reciente desarrollo de la producción audiovisual en la Universidad de la República permite ir hacia una nueva fase en el desarrollo estratégico de un sector de la comunicación que presenta tendencias globales de enorme crecimiento y entrecruzamiento con distintas áreas de la educación y comunicación. Se apuesta a una consolidación de la política de transmisiones audiovisuales, a través de la mejora de procesos de formación de personal, equipamiento y tecnificación de salas de actos, así como la visibilización de las experiencias a través de nuevos formatos. En materia de producción, se avanza hacia la construcción de una *Mediateca Udelar*, como repositorio abierto de la producción fotográfica y audiovisual de la universidad; del lanzamiento de un ciclo audiovisual de cortometrajes de producción propia, denominado *Movimientos*; del robustecimiento de las acciones de accesibilidad audiovisual, junto a la profesionalización en los procesos de rodajes externos en sedes universitarias. Asimismo, se fortalecerán las iniciativas de radiodifusión universitaria, desde la UniRadio hasta las plataformas desarrolladas en el interior del país, conformando una red de carácter nacional.
7. Consolidar Atención Udelar, a partir de la nueva etapa que se inició a finales de 2023 en el SAC, sobre la base del ex Centro de Información Universitaria. Para los próximos años, se procura la consolidación de esta oficina como nodo de una red de puntos de atención a consultas, en el marco de las orientaciones del Modelo de Atención Integral de la Udelar.
8. Impulsar mecanismos que garanticen la presencia de la marca Udelar jerarquizada en las fachadas de los edificios universitarios a través de Fachadas Udelar, en tanto muchos de los

servicios universitarios —incluso algunos de los más emblemáticos— carecen de rasgos identificativos visibles que afirmen su pertenencia institucional.

4.10.3.5 |

Conservación del patrimonio documental de la Universidad de la República y gestión documental integral

Se proponen cuatro medidas.

1. Reconfigurar la Sección de Digitalización Documental del AGU para consolidarla como un espacio de apoyo transversal que beneficie tanto a la gestión documental como a la investigación histórica. Para ello, se identificarán y diagnosticarán los soportes documentales más demandados y con mayor riesgo de deterioro, en estrecha coordinación con los archivólogos encargados del tratamiento primario, de la descripción y de la conservación preventiva de los documentos.
2. Implementar el Plan de Gestión Documental Electrónica Integral para optimizar el manejo de documentos electrónicos a través de recomendaciones y acciones. Estas incluyen la eliminación de copias en papel, asegurando la integridad mediante firmas digitales; el establecimiento de roles específicos, y el impulso a una clasificación adecuada mediante metadatos. En caso de no disponer de un software especializado, se plantean directrices para organizar y localizar documentos electrónicamente mediante un inventario estructurado.
3. Instalar el Plan de Gestión Documental de los ámbitos centrales, que contempla la creación de un archivo intermedio, administrado por el AGU, con el propósito de centralizar, conservar y gestionar la documentación de manera eficiente. Las acciones iniciales incluyen un diagnóstico de la situación de base, la definición de objetivos alineados con las necesidades organizacionales y el análisis de los requerimientos de información.
4. Continuar con el programa de Preservación y Empleo de Archivos, Colecciones y Datos Científicos, mediante la recolección y análisis de información relevante con el asesoramiento de la Unidad de Propiedad Intelectual del Prorrectorado de Investigación para asegurar un enfoque integral y estratégico.

4.10.4 |

Población objetivo

- Estudiantes, docentes, egresados y personal técnico, administrativo y de servicios en la medida en que la institución avanza en ser ágil, transparente y eficiente en todas las actividades universitarias, así como población con la que la Udelar se vincula en la gestión de actividades y procesos.
- Ciudadanía, empresas, organizaciones sociales, instituciones de educación del país y Gobierno nacional.
- Autoridades universitarias, gestores y otros usuarios ajenos a la institución que consultan el acervo de libre acceso de la Udelar.

4.10.5 |

Metas

- Consolidar la transformación organizativa de la Udelar, al tiempo que se ponen en funcionamiento proyectos priorizados clave para la transformación digital de la institución.
- Optimizar la conectividad y la infraestructura de tecnologías de la información para alcanzar un nuevo nivel de rendimiento académico a 2029, con la RAU disponiendo de una red WAN con mayor cobertura geográfica y conexión a BELLA II, y presencia de Zonas AIRE en todos los servicios universitarios, mejoras significativas en el datacenter del SeCIU y avances de importancia en ciberseguridad.
- Implementar un abanico de políticas y plataformas de comunicación universitaria que operen integradamente para la consolidación de la identidad Udelar y la mejora en las experiencias de la comunidad: a) creación de la editorial universitaria; b) inauguración de la Tienda Udelar; c) lanzamiento de la *Gaceta Udelar*; d) puesta en producción del nuevo Portal Udelar; e) aprobación del

sistema de identidad visual central de la Udelar; f) lanzamiento de la mediateca y el ciclo audiovisual *Movimientos*; g) creación de la red de atención de la Udelar, y h) instalación de cartelería identitaria de la Udelar en los servicios universitarios existentes y a construirse.

- Robustecer la preservación y el acceso al acervo documental mediante la reconfiguración de la sección de digitalización del AGU, la implementación de un plan integral de gestión documental electrónica, un plan de gestión documental de los ámbitos centrales y el trabajo en la identificación, preservación y disponibilidad de archivos, colecciones y datos científicos relevantes de la Udelar.
- Fortalecer la participación de estudiantes, docentes y egresados en el cogobierno universitario a través de su capacitación y formación en temas como políticas públicas y políticas universitarias, con el objetivo de promover su valoración social como mecanismo para fomentar la participación activa y democrática en la toma de decisiones universitarias; junto con la generación de mecanismos que permitan evaluar el impacto del fortalecimiento del cogobierno.

4.10.6 | Resultados esperados

- Incrementar la actividad sostenible, sistémica, controles *ex-post* y la evaluación de la satisfacción articulada y asociativa, lo que resultará en un mayor uso compartido de programas y espacios universitarios, y la optimización en la articulación de capacidades humanas y el uso de recursos, respaldada por sistemas de gestión que hayan facilitado la sistematización y la relación entre servicios, logrando así resultados más eficientes.
- Contar con una infraestructura de tecnologías de la información y conectividad fortalecidas y seguras, con una mayor cobertura geográfica y capacidad para conexiones más rápidas y estables, lo que habrá dotado a la institución de instrumentos adecuados para la implementación de proyectos estratégicos o emergentes.

Acto por el 175.º aniversario de la Universidad de la República, sala Zitarrosa, 17 de julio de 2024.

- Fomentar una cultura de innovación apoyada en las capacidades humanas para acompasar los cambios del entorno organizativo y tecnológico.
- Desarrollar estrategias de comunicación universitaria que garanticen un acceso ágil y atractivo a publicaciones, plataformas de comunicación y servicios digitales de calidad, junto con el fortalecimiento de la visibilidad institucional, la producción audiovisual y una atención integral y homogénea, que promueva el sentido de pertenencia y el reconocimiento de la Udelar como actor clave en el desarrollo social, académico y cultural del país.
- Consolidar la digitalización documental, y contar con equipos y herramientas actualizados para digitalizar y poner a disposición documentos en diversos formatos, así como un plan para la gestión documental y personal formado para llevar adelante la tarea.
- Aumentar la participación de estudiantes, docentes y egresados en el cogobierno universitario capacitados para llevar adelante sus actividades.

4.11 |

Construcción, modernización y preservación del patrimonio edilicio de la universidad

4.11.1 |

Objetivo general

Construir la infraestructura necesaria para el correcto desarrollo de las actividades universitarias, junto con preservar el patrimonio edilicio de la institución y refuncionalizar aquellos espacios que lo requieran, desde una perspectiva de inclusión, sustentabilidad y seguridad, afianzando una gestión eficiente de los recursos.

4.11.2 |

Justificación

La arquitectura universitaria constituye un activo singular en la trama urbana de las ciudades donde se instala, convirtiéndose en referente para toda la sociedad. Como edificios y espacios públicos construyen la identidad de la institución en la ciudad, su carácter simbólico constituye la marca Udelar. Son edificios de carácter cívico, espacios públicos democráticos y formadores de ciudadanía.

Los edificios universitarios y sus entornos deben ser la base material adecuada y potenciadora de los procesos de investigación, enseñanza y extensión que construyen el conocimiento avanzado. Las nuevas necesidades y demandas de la institución en relación a sus funciones sustantivas hacen necesario su desarrollo territorial. Construir entornos adecuados no implica solamente generar nuevas obras, sino que considerar que la Udelar cuenta con una infraestructura edilicia con capacidad de ser refuncionalizada, lo que permite un uso más eficiente y sustentable de la planta física de la institución. Para preservar el patrimonio edilicio de la Udelar, así como

potenciar su modernización y expansión se proponen siete acciones en esta línea programática: 1) Nuevo Plan de Obras, 2) Conservación y adaptación patrimonial, 3) Mantenimiento integral y apoyo a la gestión edilicia, 4) Proyecto integral, 5) Universidad inclusiva, ambiente y sustentabilidad y seguridad integral, 6) Sistema integrado de información de la planta física y 7) Sistema de monitoreo de contratos y cálculo de costos.

Con respecto a la primera acción, se hace necesario un Nuevo plan de obras de mediano y largo plazo (POMLP) como conjunto de acciones y proyectos de infraestructura edilicia de calidad y su equipamiento básico, como herramienta de gestión, planificación y acción que permite cumplir con el objetivo general propuesto y apoyar la toma de decisiones acerca de las inversiones a realizar en el quinquenio.

En cuanto a la conservación y adaptación patrimonial, en sus 175 años de historia, la Universidad de la República ha construido un patrimonio edilicio rico, diverso y heterogéneo. La Planta Física de la Udelar con más de 550.000 m2, incluyendo al Hospital de Clínicas, tiene más de 102.107 m2 anteriores a 1930 y cerca de 275.000 m2 anteriores a 1970. Lo que significa que más de la mitad de la planta física de la Universidad de la República está constituida por edificios que hoy tienen entre 55 y 117 años. En ese sentido es de destacar que dentro de este patrimonio edilicio de la Udelar hay catorce edificios (cerca de 102.000 m^2) que están declarados como Monumento Histórico Nacional (MHN) y cinco edificios (cerca de 257.113m^2) declarados como Bien de Interés Departamental (BID).

Conservar el patrimonio edilicio de la Udelar es parte de la responsabilidad institucional e implica cumplir con la Ley n.º 14.040 de patrimonio, pero sobre todo significa construir una cultura sustentable, que repercute positivamente en los usuarios, la comunidad y la ciudad. Los edificios pueden tener muchas vidas ya que su obsolescencia programática suele ser más rápida que su obsolescencia física. Hacer un mantenimiento sistemático y adecuado de este patrimonio supone un verdadero desafío para la institución y sus oficinas técnicas. En el marco de los 175 años de la Udelar es fundamental volver a mirar desde el presente la producción arquitectónica de la institución y en particular de sus edificios patrimoniales. Esta mirada pone en evidencia la vigencia de muchos de los conceptos que dieron origen a estas obras. Analizarlas, mantenerlas, conservarlas, contribuye a la reflexión contemporánea y a la proyección del futuro.

Los edificios patrimoniales de la Udelar tienen tradición de obra pública, se trata de edificios con voluntad de hacer ciudad, que adquieren significado en su lenguaje arquitectónico y representan los valores de la modernidad de su época, comprometidas con su tiempo y su contexto. Son dispositivos de urbanización, multiescalares que se integran a la trama de la ciudad generando espacios públicos de transición. Conforman una red de equipamientos colectivos, claramente identificables que forman parte de la cultura y memoria visual de la sociedad. Es indudable que el patrimonio urbano y arquitectónico de la Institución tiene un alto valor económico y cultural que se debe preservar a través del tiempo evitando la depreciación de sus activos. De allí la relevancia de llevar adelante la acción propuesta.

En línea con lo anterior, la tercera acción propuesta, que aborda de manera integral la problemática del mantenimiento y la conservación de las construcciones universitarias, toma como base la trazabilidad histórica del programa de Plan de Obras Regular (POR), pero plantea que se estructure en base a proyectos transversales, objetivos y resultados concretos, con una planificación por quinquenio e hitos de control de cumplimiento y posibles redefiniciones anuales. Se basa en la idea de generar una mejora mediante cambios positivos continuos con impactos significativos. Esta estrategia está basada en una metodología estructurada de resolución de problemas, en la que centrarse en áreas específicas a mejorar, genera un impacto significativo en el desempeño general. Al mismo tiempo, capacitar y formar en gestión edilicia permite prevenir futuros problemas, si los equipos vinculados a la planta física tienen una mayor preparación podrán evitar y/o solucionar posibles fallos, por otro lado, el formar e involucrar en el proceso de mejora continua construye un objetivo común, y por ende un modelo que permite generar buenas prácticas desde el mantenimiento autónomo y proactivo.

Los edificios universitarios son de morfología y funcionalidad muy diversa, las estructuras de gestión de los mismos también. Dada la multiplicidad de información y procedimientos, que muchas veces se llevan a cabo en forma espontánea o en forma independiente por cada servicio, se desaprovechan conocimientos y buenas prácticas aplicadas al mantenimiento de la infraestructura; es así que dentro de esta línea de acción se propone crear una unidad de asesoramiento centralizada, dedicada a sistematizar pautas de mantenimiento ya desarrolladas por cada servicio universitario, apoyar en la implementación en aquellos donde se detecten mayores carencias, ordenar la información, los procedimientos de trabajo y el contralor de los procesos. Se trata de lograr la implementación de un efectivo mantenimiento, la detección a tiempo de los problemas infraestructurales y una pertinente gestión de reclamos y solicitudes; buscando ser más eficientes en el uso de los recursos existentes a partir de la tecnificación de los procesos y la capacitación específica en gestión edilicia integral.

Vista aérea de la nueva sede de la Facultad de Veterinaria de la Universidad de la República, 2021.

Considerando los estándares internacionales respecto al mantenimiento edilicio, la inversión anual básica requerida para lograr un estándar de calidad bueno varía entre el 2% y 5% del valor de reposición a nuevo por metro cuadrado. La inversión en mantenimiento de la Udelar es del 0,65% del valor de reposición por todo concepto, 3 veces menor al mínimo recomendado. Esta situación debe ser revisada y ajustada para lograr un estado de conservación adecuado en todos los edificios universitarios. Se considera que alcanzar el 2% del valor de reposición es una inversión fundamental para el mantenimiento de la planta física ya que busca evitar riesgos y permite conservar adecuadamente las edificaciones mejorando sustancialmente la calidad de vida de los universitarios.

En relación a la cuarta acción propuesta, se hace necesario desarrollar nuevas estrategias para abordar proyectual y conceptualmente el mantenimiento de los edificios universitarios. Es indudable que los problemas presupuestales llevan a pensar en estrategias que buscan resolver las emergencias en locales concretos, y aunque si bien se ha intentado ordenarlas por temáticas específicas como envolventes, cubiertas y aberturas, entre otras, la resultante es la fragmentación de la inversión en acciones parciales de mínimo impacto en cuanto a su alcance dentro de la comunidad universitaria. De esta manera, se apuntará a generar proyectos y obras con una mirada integral, en particular, proyectos que tengan un alto impacto dentro de la comunidad universitaria y de fuerte visibilidad. Se busca redefinir conceptualmente el alcance y el destino del programa Refuncionalización y Obra Critica mediante la implementación de un nuevo enfoque de gestión y planificación integral de los conjuntos edilicios y sus entornos que resuelva los problemas de forma holística tanto de mantenimiento como de los aspectos espaciales, urbanos y arquitectónicos en todas sus dimensiones.

Se propone realizar acciones concretas con obras que recuperen, transformen y jerarquicen los espacios existentes, generando un fuerte sentimiento de pertinencia, y proyectos que mejoren la experiencia universitaria con el objetivo de alcanzar a la mayor parte de la comunidad. Esto último es un requerimiento fundamental para la definición del alcance de este programa y la adjudicación de los recursos.

En cuanto a la quinta acción nombrada como Universidad inclusiva, ambiente y sustentabilidad y seguridad integral, se agrupan dos programas existentes, y se crea uno para atender temas de sustentabilidad y seguridad. En cuanto al trabajo sobre accesibilidad edilicia, éste se enmarca dentro de un proyecto más amplio denominado Universidad Inclusiva que es impulsado desde diversos ámbitos de la Udelar y procura implementar una política

universitaria central en la materia. El proyecto se consolida en un contexto donde es cada vez más vasto el marco normativo nacional e internacional a considerar. La adecuación en accesibilidad edilicia de la planta física existente, así como su incorporación plena en el diseño de los nuevos edificios universitarios es una de los componentes fundamentales para poder garantizar el derecho de las personas a estudiar y trabajar en la Udelar.

Por su parte, dándole continuidad al Programa sistema de Protección contra Incendio (SPCI) que se desarrolla desde el año 2012, se definirá un proyecto transversal con el objetivo de la habilitación total o parcial de los edificios universitarios ante la Dirección Nacional de Bomberos (DNB), cumpliendo con la Ley n.º 15.939 que permita definir avances anuales verificables. Durante el quinquenio 2020-2024 se trabajó con dicho objetivo y con los desafíos implícitos en este programa: garantizar la seguridad humana, la protección de la propiedad, la continuidad de la operación, la protección ambiental y la conservación del patrimonio histórico. El proceso de habilitación se planifica en cinco categorías: regularización de la instalación eléctrica, detección y alarma, extinción, señalización e iluminación y vías de evacuación. Una dificultad adicional en la temática consiste en que la normativa de la DNB se actualiza con frecuencia, lo que genera tener que profundizar en las medidas a implementar en los edificios según la nueva norma.

La nueva propuesta mantiene como objetivo la habilitación de incendio, total o parcial de todos los edificios universitarios según la normativa vigente, pero propone ampliar su alcance bajo una mirada más holística del concepto de la seguridad. Dentro de esta nueva concepción se consideran los sistemas contra intrusos, cámaras de vigilancia, cerraduras biométricas, descargas atmosféricas, y evaluación de impacto de vegetación de porte próximo a construcciones, entre otras.

En esta misma acción, la nueva orientación propuesta de Ambiente y Sustentabilidad busca dar respuesta a los desafíos ambientales que enfrenta la sociedad contemporánea, entre ellos el cambio climático, posibles emergencias hídricas, pérdida de biodiversidad y escasez de recursos, entre otros. La Udelar, tiene la responsabilidad de incorporar estos principios en la planificación y gestión de sus infraestructuras y construir una agenda sustentable a través de acciones restaurativas. La incorporación de prácticas sostenibles en el diseño y construcción de los espacios universitarios no solo contribuye a la mitigación de los efectos del cambio climático, sino que también promueve un ambiente saludable para estudiantes, personal docente y no docente. Los entornos que fomentan la biodiversidad, la eficiencia energética y el uso responsable del agua son fundamentales para garantizar un futuro sostenible para las generaciones actuales y futuras. Esta propuesta se enmarca en la estrategia global de sostenibilidad de la Udelar. Nuevamente se parte de un enfoque holístico, multidimensional y multiescalar, de la arquitectura y el urbanismo, el que abarca tanto las nuevas construcciones y sus entornos como la refuncionalización de las existentes, integrando soluciones de diseño pasivo, reutilización de agua, eficiencia energética (Ley n.º 18.597) y la creación de espacios verdes que favorezcan la interacción y el bienestar de la comunidad universitaria. Esta perspectiva brinda una oportunidad para (re)imaginar los espacios en los que se vive y desarrollan las actividades, creando estructuras funcionales y ambientalmente responsables, donde el diferencial se encuentre en la calidad del espacio. La arquitectura y el diseño urbano sostenible deben priorizar el bienestar de las personas y el entorno natural, promoviendo un ambiente en el que la comunidad universitaria pueda estudiar y trabajar de manera cómoda y saludable.

En lo que refiere a la sexta acción, se focalizará en el manejo de información para realizar una adecuada gestión de la planta física de la Udelar. Se trata de la construcción de una base de datos integral sobre planta física. La información recabada refiere a las características físicas, urbanas, patrimoniales y espaciales de todos los locales universitarios. El sistema integrado propuesto tiene por objetivo eliminar procesos heterogéneos de toma de información y reduce errores y sesgos, brindando una base sólida y confiable que puede ser revisada, auditada y mejorada, pero sobre todo constituye un sistema integral y eficiente que permite la obtención de datos e indicadores de importancia para la gestión y planificación de la Udelar y la toma de decisiones de la Institución.

Finalmente, la séptima acción que se incorpora en esta línea programática tiene que ver con el monitoreo de contratos y costos, y está relacionada con el seguimiento de los proyectos específicos del POMLP en cada una de sus etapas, desde el diseño de los mismos a la ejecución y puesta en funcionamiento. Se procura una gestión digital eficiente, con una base de datos accesible, que permita la sistematización de la información para poder medir, evaluar, controlar y planificar el uso de los fondos de la Udelar apuntando a la mejora continua de la gestión.

4.11.3 |

Acciones a desarrollar

4.11.3.1 |

Nuevo Plan de Obras

Para el quinquenio 2025-2029 se establece la puesta en funcionamiento de un nuevo plan de obras regido por los siguientes lineamientos: atender necesidades del desarrollo integrado de todas las funciones universitarias; incorporar los lineamientos programáticos y políticos de la Udelar; aportar a la sustentabilidad ambiental, social y económica, incluyendo la refuncionalización de la infraestructura edilicia de la Universidad; desarrollar una presencia territorial tendiente a la conformación de centros o campus; promover edificios accesibles, seguros para usos diversos, estructuras flexibles y de utilización temporal intenso, transformables ante los cambios que pueden resultar del desarrollo de prácticas de enseñanza y trabajo a distancia; y generar entornos inclusivos, amigables, que propicien la convivencia. En ese marco se comprometen cuatro medidas:

1. Construir nuevas sedes para las facultades de Humanidades y Ciencias de la Educación y de Química acordes a su desarrollo actual y con potencial de crecimiento de mediano y largo plazo.
2. Construir nuevas sedes para el CENUR Suroeste y ampliaciones de los centros regionales (Litoral Norte, Este y Noreste).
3. Refuncionalizar la infraestructura que quede vacante una vez se construyan las sedes de las facultades de Humanidades y Ciencias de la Educación y de Química, así como los pisos que no se utilicen en el Hospital de Clínicas para actividad hospitalaria para nuevas actividades y programas de la Udelar.
4. Refuncionalizar la planta física que se mantiene con los mismos usos y requiere una mejora sustantiva en sus características espaciales, calidad y funcionalidad.

Para ello será necesario abordar procesos de diseño y constructivos con un riguroso control de calidad; adoptar alternativas constructivas que minimicen acciones de mantenimiento; incluir lineamientos de gestión edilicia integral a la puesta en funcionamiento de la infraestructura que se habilita al uso y mecanismos de monitoreo y evaluación continua.

4.11.3.2 |

Conservación y adaptación patrimonial

Adaptar y refuncionalizar permite extender el ciclo de vida de los edificios y sus entornos constituyendo una ganancia para la comunidad, minimizando la huella de carbono, preservando la memoria del lugar y convirtiéndose en una estrategia sustentable con una perspectiva inteligente y eficaz. Para cumplir con lo anterior se plantean siete medidas:

1. Resguardar y conservar de manera adecuada el patrimonio universitario.
2. Desarrollar buenas prácticas para gestionar y mantener los edificios patrimoniales atendiendo a sus características específicas, como por épocas, y con sistemas constructivos, entre otros.
3. Diseñar herramientas para la planificación integral de estos conjuntos edilicios y sus entornos con el fin de generar herramientas para la preservación de los edificios.
4. Articular con el ámbito urbano para lograr el objetivo estratégico de Campus abierto.
5. Reutilizar como forma de preservar la memoria, la identidad y el carácter del lugar.
6. Aplicar estrategias de reutilización adaptativa y *upcycling* o reutilización creativa como forma de innovar en diseño y generar ámbitos más sustentables, para la comunidad universitaria y toda la sociedad. Se trata de un diseño integrado con base en las preexistencias que presentan un estado de obsolescencia ya sea programática, material o espacial, con el objetivo de activar su potencial latente, actualizando en clave contemporánea sus estructuras, lo que permite habilitar nuevos ciclos de vida.
7. Construir una lista de posibles enclaves o edificios que puedan ser incorporados a los procesos de adaptación y preservación patrimonial por sus condiciones arquitectónicas y espaciales, tanto en Montevideo como en el Interior.

4.11.3.3 |

Mantenimiento integral y apoyo a la gestión edilicia

En esta acción se prevé la implementación de los programas de Mantenimiento Integral y de Apoyo a la Gestión Edilicia.

El primero apunta a detectar los posibles riesgos presentes en el mantenimiento y funcionamiento de los edificios de la Universidad de la República de modo de poder limitar o minimizar daños. Se plantea el diseño de planes de contingencias que evalúen, planifiquen, analicen viabilidades, gestionen y ejecuten las obras que garanticen la continuidad de las dinámicas institucionales. La estrategia se basa en enfocar lo anterior al mantenimiento centrándose en áreas específicas a tratar, avanzando paso a paso. Para ello serán necesarias seis medidas:

1. Identificar y diagnosticar las pautas de mantenimiento existentes en los distintos ámbitos con el objetivo de encontrar oportunidades de mejora.
2. Diseñar un plan de estrategias enfocadas desde una perspectiva proyectual y holística, identificando los distintos sistemas espaciales, componentes materiales y sistemas constructivos, entre otros.
3. Implementar cambios y medir y seguir los resultados.
4. Estandarizar procesos y buenas prácticas.
5. Capacitar al personal involucrado en la gestión edilicia sobre las políticas y procedimientos para implementar prácticas que contribuyan a la optimización de la gestión del mantenimiento integral.
6. Desarrollar planes de contingencia que abordan posibles riesgos y situaciones imprevistas que puedan afectar la gestión del mantenimiento integral.

El segundo programa, de apoyo y acompañamiento a la gestión edilicia, recorrerá tres etapas:

1. Etapa 1: diagnosticar el estado de la situación de la infraestructura y de los procedimientos de gestión en funcionamiento. Sobre su base, dimensionar el modelo de gestión a ser aplicado, elaborando una propuesta de trabajo conjunto con la estructura asociada a la gestión edilicia, con un cronograma que detalle etapas y objetivos específicos para cada una de ellas.
2. Etapa 2: implementar acciones de sistematización de información, tanto existente como nueva a desarrollar, que permitan unificar criterios de trabajo, brindar herramientas eficientes para la gestión de reclamos y solicitudes y conformación de protocolos. El desarrollo de esta etapa requiere que se consolide previamente un equipo técnico básico de apoyo a la gestión integral en los servicios y campus.
3. Etapa 3: consolidar logros para que servicios y campus universitarios interactúen a partir de la asistencia periódica a sus instalaciones, para monitorear o redefinir los procesos y rutinas de gestión edilicia integral a aplicar.

Desde el POMLP se trabajará apoyando en forma colaborativa y sostenida a los equipos idóneos de los propios servicios universitarios.

4.11.3.4 |

Proyecto integral

Se propone que este nuevo programa se defina con el asesoramiento técnico necesario y conforme a una planificación general de proyectos de escala intermedia, pero de alto impacto. Enmarcado en los lineamientos políticos y académicos de la institución y avalados en los espacios universitarios concebidos de modo integrado como áreas, CENUR, y campus. A su vez, se propone que su distribución sea definida en un plan de acciones e inversiones cada cuatro años y de forma equitativa entre los espacios antes mencionados para generar proyectos emblemáticos en cada uno de los ámbitos universitarios con alcance y visibilidad para toda la comunidad.

La asignación cada cuatro años permitirá una planificación más eficiente de los recursos, con rendición y control *ex post*. Se aspira que con este programa los proyectos y obras de recuperación, adaptación y transformación de edificios y entornos universitarios en espacios de bienestar, integradores y sostenibles, sean referentes para la comunidad universitaria y la sociedad en general. Son cinco las medidas a desplegar:

1. Diseñar y planificar las acciones necesarias en el marco de la propuesta general, organizadas por áreas, campus y CENUR.

2. Desarrollar estrategias de proyecto y gestión sobre la base de las políticas de campus, que establezcan directivas proyectuales integrales.
3. Coordinar y vincular a los otros programas asociados a planta física.
4. Impulsar la valorización de los edificios y espacios universitarios existentes a través de estrategias de refuncionalización creativa que aporten innovación y valor agregado a los ámbitos universitarios y sus entornos.
5. Promover enfoques de buenas prácticas, asociadas a la puesta en valor del patrimonio arquitectónico de la Udelar.

4.11.3.5 | Universidad inclusiva, ambiente y sustentabilidad y seguridad integral

Se propone trabajar en tres aspectos que son de relevancia para las universidades del siglo XXI: accesibilidad, ambiente y sustentabilidad y seguridad integral.

En cuanto a los procesos de inclusión y accesibilidad, se proponen cinco medidas:

1. Relevar y diagnosticar la planta física existente para determinar y afinar el listado de obras de adecuación necesarias. El punto de partida para el diagnóstico y propuestas de adecuación es la consideración de que todas las personas deben poder llegar, ingresar, usar-socializar y egresar, incluso en situaciones de emergencia, de los edificios universitarios en condiciones de seguridad, confort, equidad y con la mayor autonomía posible. Para ello, cada edificio deberá garantizar itinerarios accesibles.[2] Es fundamental que las acciones no se analicen en forma separada, sino en su vinculación como parte de los itinerarios para las condiciones funcionales de los diferentes tipos de discapacidad.
2. Asignar recursos para obras y equipamiento con el fin específico de adecuar los edificios y sus entornos al cumplimiento de las normativas de accesibilidad vigentes.
3. Priorizar la asignación de fondos con criterio técnico y garantizando niveles progresivos de accesibilidad para cada edificio y su entorno.
4. Trabajar para que el diseño de los nuevos edificios incorpore su accesibilidad desde la génesis del proyecto, de modo de integrar los requerimientos en esta materia de una forma orgánica e integral y no como agregados posteriores.
5. Capacitar en accesibilidad y sensibilizar en la temática a las y los técnicos vinculados al diseño y a la gestión de los edificios, trabajando en forma articulada con actores vinculados a la temática desde otros abordajes de accesibilidad.

Sobre ambiente y sustentabilidad como eje transversal que atraviesa a todos los otros programas propuestos y busca fomentar desde la arquitectura una nueva cultura sobre la sostenibilidad aplicada a los espacios y los edificios universitarios, se concibe a los enclaves universitarios inmersos en entornos físicos, sociales y ambientales más amplios que el mero alcance universitario. Se plantea una perspectiva de red para el abordaje de la temática de lo sustentable. Red que se prefigura inter y extra institucional, incluyendo complementariamente actores nacionales y extranjeros. En particular, se proponen seis medidas:

1. Implementar sistemas de energía renovable y eficiente, y optimizar el consumo energético en todos los edificios universitarios. El diseño pasivo, que maximiza la eficiencia a través de la orientación, ventilación natural y protección térmica, será clave para garantizar espacios confortables y de bajo impacto ambiental.
2. Diseñar sistemas de captación y reutilización de agua de lluvia, así como jardines de lluvia que integren el ciclo del agua en el entorno construido, reduciendo el uso de recursos hídricos.
3. Generar entornos de alta calidad, tanto en el interior como en el exterior de los edificios, que promuevan el bienestar y la interacción social. Estos incluyen patios verdes, huertas comunitarias

2 *Itinerario accesible:* lugar de paso que posibilita un recorrido continúo compuesto por circulaciones horizontales o verticales, que relaciona y permite acceder a diferentes espacios, servicios o equipamientos, que cumplan la condición de accesibilidad (UNIT 200/2022)

y áreas de descanso con vegetación autóctona, diseñados bajo principios de biofilia para fomentar la conexión con la naturaleza.

4. Preservar y adaptar las construcciones existentes para nuevas funciones, optimizando su uso y reduciendo la necesidad de nuevas edificaciones. Se priorizarán materiales sostenibles y prácticas de economía circular para minimizar el impacto ambiental.
5. Promover una cultura de sostenibilidad y de responsabilidad ambiental a través de programas educativos y campañas de sensibilización que involucren a toda la comunidad universitaria en el mantenimiento y uso consciente de los espacios creados.
6. Promover enfoques de buenas prácticas, intercambiar experiencias dentro de la Udelar como la experiencia de reutilización de agua de lluvia para inodoros y riego en el edificio del IPAV de la Facultad de Veterinaria, o edificios con azotea verde en Facultad de Ingeniería.

Por último, en temas de seguridad, la protección efectiva es una combinación de sistemas entrelazados, ligados y diseñados para funcionar entre sí con el fin de proveer un nivel deseado de protección. Los objetivos son resguardar a las y los usuarios, y la integridad edilicia y estructural, para lo que se proponen siete las medidas a llevar adelante:

1. Identificar y diagnosticar situaciones de riesgo.
2. Prevenir, en el cumplimiento de las normas y en el diseño de la instalación de los sistemas eléctricos, calefacción u otros equipamientos que puedan ocasionar riesgos.
3. Educar a usuarios y usuarias respecto a las medidas de seguridad.
4. Facilitar la evacuación, garantizar la estabilidad de los edificios y los componentes de protección con estrategias de educación de sus usuarios y usuarias.
5. Proteger de manera activa, implementar medidas e instalaciones para luchar contra el fuego.
6. Evaluar resultados e impacto de las medidas tomadas con el objetivo de lograr una mejora continua.
7. Diseñar planes de contingencia con análisis de riesgo y situaciones imprevistas.

Lo anterior se complementa con la ampliación en los metros cuadrados propuesta en las acciones anteriores, lo que propiciaría en la mejora de aspectos vinculados a la convivencia.

4.11.3.6 |

Sistema integrado de información de la planta física

Se busca amplificar el funcionamiento del Sistema Integrado de Información de la Planta Física de la Udelar con el objetivo de mejorar el alcance de la actual base de datos, generando herramientas digitales adecuadas y eficientes que brinden una mejor accesibilidad, difusión y tecnificando el proceso de toma de datos. Se propone un proceso paulatino que permita concretar un sistema más ágil, seguro y potente a través de la sistematización de la información para evaluar, controlar y planificar apuntando a la mejora continua de la gestión. Las medidas propuestas tienen distintos alcances. En relación con la base de datos, se busca lograr su fortalecimiento mediante un software específico para la gestión de bases de datos y poder alojarla en un servidor de la Udelar con suficiente capacidad para incorporar planos, modelos, fotos, y planillas, entre otros. En ese sentido, se considera necesario tecnificar el sistema de toma de datos mediante la incorporación de programas estadísticos y programas de diseño del tipo BIM[3] y diseño gráfico, mientras que, en lo referente a la comunicación, documentación, registro y difusión, se entiende necesario contar con un sitio web diseñado específicamente para poder visualizar el valioso patrimonio edilicio de la Udelar, así como generar lineamientos específicos de comunicación institucional referida a planta física. Se proponen once medidas:

1. Desarrollar políticas de gestión de datos, mediante la adquisición o el desarrollo de un software específico de consulta e interfase para acceder a ellos, que permita clasificar, ordenar, almacenar y cruzar información, generar indicadores, y establecer controles de acceso, entre otros.
2. Establecer un servidor seguro, específico y con capacidad donde alojar la base de datos con el asesoramiento del SeCIU.
3. Procesar la información de forma eficiente y confiable mediante la adquisición de software específico, ya que los actuales

3 El sistema BIM es una metodología de trabajo colaborativo para la gestión de proyectos e infraestructura que permite centralizar toda la información del proyecto en un modelo facilitando la gestión y comunicación entre los distintos equipos involucrados en el proyecto.

programas de diseño avanzado permiten relacionarse con distintos tipos de software migrando datos entre programas.

4. Fortalecer el equipo de diseño con el asesoramiento específico de un gerente BIM que asesore y genere la transición de la oficina que en la actualidad funciona en un sistema de programas asistidos por computadoras a la nueva tecnología.
5. Capacitar al personal involucrado en la gestión de la base de datos sobre las políticas, procedimientos y herramientas que se utilizarán, así como a los equipos de diseño en la nueva tecnología BIM.
6. Implementar un sistema de evaluación que permita cuantificar la gestión en sus distintas dimensiones, dando lugar a los ajustes necesarios en un marco de mejora continua de los procesos.
7. Comunicar adecuadamente los proyectos mediante la adquisición de software específico de diseño gráfico y *rendering* que permita tener herramientas acordes en la generación de imágenes y armado de presentaciones.
8. Generar un sitio web diseñado específicamente para comunicar y difundir el diseño urbano arquitectónico, vinculado a la base de datos propuesta.
9. Acompañar una política de comunicación institucional de la web mediante una plataforma que permita difundir de forma ágil e inmediata, y generar adecuados registros fotográficos o de video de los edificios universitarios.
10. Relevar los edificios de valor patrimonial mediante convenios dentro de la Udelar.
11. Adquirir nuevos equipamientos y actualización tecnológica en materia de hardware. Si bien la reposición de equipos es una inversión importante para la Universidad cabe señalar que esta inversión resulta redituable en cuánto se traduce en una mejor gestión y en ahorro en costos de operación.

4.11.3.7 |

Sistema de monitoreo de contratos y cálculo de costos

El monitoreo de contratos y cálculo de costos permite una gestión más eficiente de todo el proceso de los proyectos de gran porte, generando una base accesible y sistematizada digitalmente, que tiene por objetivo medir, evaluar, controlar y planificar las inversiones en obras apuntando a una mejora continua. Para potenciar esta línea es necesario contar con la incorporación de software específico como el uso de sistemas BIM en los procesos de gestión de proyecto, de licitación, gestión de obra, puesta en funcionamiento, y todo lo vinculado al sistema de información de costos. En particular, se proponen las siguientes etapas:

1. ETAPA 1: Diagnóstico de la institución; desarrollo del plan de implementación con la definición de los usos BIM que se ejecutarán en los diferentes proyectos de la Udelar, la propuesta de perfiles y un plan de capacitación, y elaboración de un proyecto piloto.
2. ETAPA 2: Afianzar los procesos definidos a través de la mejora continua y de la experiencia obtenida durante la ejecución de la etapa anterior, así como monitorear el comportamiento y avance de lo instalado hasta el momento.
3. ETAPA 3: Consolidar la implementación de la metodología en todos los procesos de la organización.

4.11.4 |

Población objetivo

- Estudiantes, docentes, y funcionarios técnicos, administrativos y de servicios que usan espacios que requieren diseños adecuados a sus necesidades, accesibles, acogedores, con patrimonio conservado y que propician y promueven buenas condiciones de estudio, trabajo y esparcimiento.
- Autoridades universitarias y tomadores de decisiones que necesitan información en sistemas integrados para tomar decisiones.
- Comunidad en general.

4.11.5 |

Metas

- Crear espacios universitarios accesibles, vivibles, sostenibles, y seguros; priorizando su calidad y el bienestar de sus usuarios, e integrando criterios basados en la naturaleza.
- Mejorar las condiciones edilicias y urbanas de los edificios universitarios patrimoniales, y la puesta en valor dichos edificios y sus entornos como forma de mejorar y preservar el rico patrimonio institucional.
- Construir nuevos espacios universitarios y revalorizar los espacios educativos existentes para generar un impacto positivo en la comunidad universitaria y en la ciudad.
- Optimizar las condiciones de los edificios universitarios en lo vinculado a su mantenimiento y funcionamiento a través de un enfoque integral de la planta física y abordando los temas desde un diseño asociativo, junto con mejorar la gestión basándose en la articulación y los procesos de comunicación entre todos los actores que participan.
- Fortalecer la actual base de datos sobre la planta física de la Udelar y crear un sistema de información con base de datos paramétrica de los proyectos que contenga la información necesaria para la gestión integral de todas las etapas de la vida de un proyecto de infraestructura edilicia.

4.11.6 |

Resultados esperados

- Mejorar la habitabilidad y el confort de los espacios universitarios, con entornos que promueven la salud y el bienestar de la comunidad; y sean accesibles, sustentable y seguros.
- Contar con edificios patrimoniales conservados y readecuados, y una política institucional y metodología específica de buenas prácticas instaladas para preservar el patrimonio edilicio.
- Consolidar una gestión eficiente del mantenimiento edilicio mediante metodologías de detección temprana, considerando tipos de daños y riesgos.
- Disponer de sistemas de información actualizados e integrales, que sean seguros, accesibles y confiables y permitan hacer una gestión eficiente de la planta física de la Udelar y contribuya para la toma de decisiones.

Visita de delegación de la Universidad de Qingdao, China, mayo de 2024.

4.12 |

Expansión de redes de cooperación en el país, la región y el mundo

4.12.1 |

Objetivo general

Crear espacios institucionales que fomenten la colaboración con ámbitos académicos y productivos relevantes a nivel nacional, regional y global; al tiempo que asignar recursos para establecer laboratorios y proyectos de investigación conjuntos con centros de referencia internacional, y ofrecer a los estudiantes de la Udelar oportunidades de formación en otros idiomas y financiamiento para estudios de posgrado en el extranjero.

4.12.2 |

Justificación

Los procesos de internacionalización en la educación superior del siglo XXI, plantean desafíos institucionales respecto a la definición de estrategias que permitan a estudiantes y docentes adquirir una perspectiva global y participar activamente en la comunidad académica internacional. En la Udelar es el Servicio de Relaciones Internacionales (SRI) quien cumple de nexo entre la institución y el mundo externo. La internacionalización abarca, además del intercambio estudiantil y de la firma de convenios con universidades extranjeras, la colaboración en proyectos de investigación, la participación en redes académicas internacionales y la incorporación de una perspectiva global en los planes de estudio. Para contribuir a la expansión de las redes de cooperación en esta línea programática se proponen cuatro acciones: 1) Conformación y fortalecimiento de unidades de relaciones internacionales en los servicios universitarios y los centros universitarios regionales, 2)

Fondo universitario para el establecimiento de laboratorios y proyectos de investigación conjuntos con centros de referencia internacional, 3) Creación de un Programa de Apoyo a los Estudios de Posgrado en el Exterior, y 4) Fortalecimiento del Centro de Lenguas Extranjeras en articulación con el Servicio de Relaciones Internacionales.

La internacionalización ofrece múltiples oportunidades de desarrollo tanto para la institución como para los integrantes de su comunidad. En particular, contribuye a mejorar los procesos de enseñanza-aprendizaje mediante la exposición a diferentes culturas y sistemas educativos, enriqueciendo experiencias y fomentando el pensamiento crítico. Puede mejorar las condiciones de egreso, ya que las y los estudiantes que participan en programas internacionales adquieren competencias interculturales y lingüísticas que tienen un impacto directo en su práctica profesional. Fortalece además la investigación al fomentar la colaboración con investigadores de distintas partes del mundo, lo que permite acceder a nuevos conocimientos, tecnologías y recursos, mejorando así la calidad e impacto de las investigaciones; y amplía las redes y alianzas internacionales, lo que posibilita a las universidades acceder a financiamiento, programas de intercambio y proyectos de cooperación internacional. No obstante, presenta varios desafíos. Uno de los principales es la falta de un soporte adecuado para gestionar las actividades internacionales de manera eficiente. Esto incluye la ausencia de personal capacitado, la falta de recursos financieros y dificultades asociadas a la difusión y coordinación entre las diferentes facultades y unidades administrativas. Sin una estructura adecuada que coordine y colabore con la gestión de estas actividades, es difícil para la Udelar mantener una presencia significativa en el ámbito internacional y aprovechar las oportunidades que se presentan desde diferentes espacios. Es por esto que la primera acción dentro de esta línea es concretar en el quinquenio 2025-2029 la conformación o fortalecimiento de Unidades de Relaciones Internacionales en todos los servicios universitarios y CENUR.

Un aspecto específico en el que la internacionalización puede hacer grandes aportes es en la investigación científica. En el contexto regional, resulta esencial que las instituciones de educación superior se conecten con redes de investigación globales y colaboren con centros de referencia internacional. La investigación científica ha dejado de ser un esfuerzo aislado para transformarse en una empresa colaborativa y multidisciplinaria, en tanto la resolución de problemas complejos requiere esfuerzos conjuntos que trasciendan las fronteras nacionales. La colaboración con centros de referencia internacional ofrece múltiples beneficios entre los que destacan brindar acceso a tecnología y conocimiento avanzado, ya que estos centros suelen estar a la vanguardia, lo que permite acceder a recursos que, de otro modo, estarían fuera de alcance y fortalecer la calidad y el impacto de las investigaciones, incrementando la relevancia de los proyectos en la comunidad científica global y propiciando publicaciones en revistas de alto impacto, patentes y soluciones innovadoras a problemas locales. Asimismo, la creación de laboratorios conjuntos y la participación en redes globales de investigación abren nuevas oportunidades de financiamiento y cooperación, integrando a la universidad en redes internacionales.

En los últimos años, la Universidad de la República ha avanzado en la creación de laboratorios conjuntos, como el Laboratorio Uruguay-China en Bio-Nano-Farma con la Universidad de Qingdao, el Instituto Franco-Uruguayo de Física y el International Research Laboratory (IRL)-Instituto Franco-Uruguayo de Matemáticas —los últimos dos en colaboración con el Centre National de la Recherche Scientifique (CNRS) de Francia—. La consolidación y el sostenimiento de estos laboratorios requiere, en ciertos casos, inversiones en infraestructura, equipamiento y personal altamente calificado.

En la misma línea de colaboración, la Udelar avanzó en la firma de acuerdos para facilitar la presentación de proyectos conjuntos entre investigadores de diferentes países, con lo que contribuye de manera significativa a la solución de desafíos globales, consolidando su posición como actor clave en la comunidad científica mundial. En particular, se promovió la firma de un acuerdo entre la Asociación de Universidades Grupo Montevideo (AUGM) y la Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nivel Superior (CAPES) de Brasil que posibilitó convocatorias para proyectos conjuntos de investigación y movilidad. Este mecanismo de cofinanciamiento posiciona a la Udelar en un papel propositivo para elaborar agendas de investigación colaborativas con otras instituciones.

Por todo lo anterior, la segunda acción que se propone es la puesta a disposición de fondos para el establecimiento de laboratorios conjuntos y proyectos de investigación con otros científicos del mundo, lo que no solo facilita el intercambio de recursos y de conocimientos, sino que también promueve la innovación y el desarrollo de soluciones frente a desafíos globales. Sin embargo, para garantizar su sostenibilidad, es esencial contar con un fondo que permita superar barreras financieras y proporcione tanto la inversión inicial como el soporte a largo plazo, asegurando así su capacidad operativa al más alto nivel y su actualización constante. En cuanto a los proyectos de cofinanciamiento, este fondo le permitirá a la Udelar asumir

un papel activo en la generación de agendas de investigación colaborativas, fortaleciendo su posición en la comunidad científica internacional.

Otro aporte de la internacionalización del mundo académico es el aumento en las posibilidades de formación de posgrado en centros científicos de vanguardia para la población nacional. Si bien la Udelar cuenta con programas de apoyo para la formación en posgrados en el ámbito nacional, no ha instrumentado hasta el momento una línea de financiación específica para que estudiantes, docentes y egresados puedan proyectar su formación en el exterior con financiamiento para actividades anuales. En el contexto actual de la educación superior, la cualificación de los y las docentes universitarias es un factor clave para mejorar la calidad de la investigación, la enseñanza y la extensión. Los estudios de posgrado con estancias en el exterior, permiten adquirir conocimientos avanzados, desarrollar competencias interculturales y establecer redes internacionales que benefician tanto a la institución como a la comunidad académica. Además, ofrecen la posibilidad de acceder a instalaciones, bibliotecas y laboratorios en universidades de renombre internacional, y fomentan el desarrollo de una perspectiva global, al vincular a los docentes con enfoques pedagógicos, metodologías de investigación y contextos culturales diversos, enriqueciendo su capacidad para enseñar e investigar con una visión más amplia. La interacción con académicos y profesionales de otras partes del mundo fortalece las redes de investigación y colaboración, mediante proyectos conjuntos, publicaciones académicas y oportunidades de financiamiento, y las y los docentes que cursan estudios de posgrado en el extranjero actúan como embajadores de la universidad de origen, estableciendo vínculos que pueden derivar en convenios de colaboración, programas de intercambio y una mayor visibilidad institucional en el ámbito global. Sin embargo, el acceso a estos programas puede verse limitado por las condiciones económicas y restringir el desarrollo profesional de muchos docentes. Por esta razón, una tercera acción dentro de esta línea para el quinquenio 2025-2029 es la creación de un programa de apoyo específico para los estudios de posgrado en el exterior, orientado a los docentes universitarios. Este tendrá como objetivo facilitar el acceso a formaciones académicas de alta calidad, promover la internacionalización de estudiantes y contribuir al fortalecimiento institucional.

Por último, un aspecto clave a la hora de pensar esta línea programática es la formación en lenguas extranjeras. Mejorar la calidad educativa de la Universidad de la República requiere, entre otras acciones, proporcionar recursos que les permitan a las y los estudiantes acceder al conocimiento de otras culturas a través de sus lenguas. Esta capacidad no solo enriquece su formación al ofrecerles un aprendizaje más profundo y actualizado, sino que también mejora su proyección académico-profesional al egreso. También de importancia es la implementación de programas de enseñanza de lenguas extranjeras en tanto mecanismo que garantiza la igualdad de oportunidades entre las y los estudiantes de distintos contextos socioeconómicos. Si bien las actividades de la Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación y el Servicio de Relaciones Internacionales han potenciado programas de enseñanza de idiomas y han ampliado las oportunidades para los estudiantes, hasta el momento, las políticas han estado vinculadas en gran medida a la colaboración que proponen agencias de difusión cultural y lingüística y embajadas, entre otras. Esta dependencia, por su naturaleza contingente, limita la capacidad de planificación a largo plazo y resulta en enfoques académicos y metodológicos que varían considerablemente.

La Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación ha sostenido durante años la necesidad urgente de que la Universidad de la República asuma la responsabilidad de ofrecer formación en lenguas extranjeras, propuesta que se acompaña desde el Servicio de Relaciones Internacionales. En la actualidad, las y los estudiantes dependen de organismos externos para adquirir competencias en idiomas, lo que a menudo implica altos costos que no todos pueden asumir. Si bien desde hace años se han hecho esfuerzos financieros para implementar acciones que le permitan a mayor cantidad de estudiantes formarse en la adquisición de distintos idiomas, las opciones se han limitado necesariamente a la acotada disponibilidad presupuestal y a la voluntad de las representaciones diplomáticas acreditadas en nuestro país que a través de la modalidad de lectorados permiten contar con docentes financiados por sus representaciones diplomáticas o por fundaciones de sus países de origen. Estos cursos se coordinan desde el Centro de Lenguas Extranjeras (CELEX) de la Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación y el impacto en cuanto a la cantidad de estudiantes resulta bajo. En este sentido, se debe destacar que más allá de que la instalación del Instituto Confucio de la Udelar (2018), del Espacio Francófono en Udelar (2019), del Centro de Lengua Portuguesa Camões-Udelar (2024) y del Centro Franco-Uruguayo de Altos Estudios (2024) ha permitido fortalecer las posibilidades, es necesario reforzar este espacio de trabajo. Así, es fundamental aumentar el esfuerzo dedicado a la enseñanza de idiomas extranjeros, diferenciando las funciones curriculares de la Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación de las actividades del SRI, permitiendo así una gestión más enfocada y especializada. Para esto, la cuarta acción de esta línea se propone crear dos unidades dentro del CELEX destinadas a la gestión curricular de

los cursos de su servicio de referencia y otra para actividades internacionales coordinada desde la gestión con el SRI. Este cambio facilitará una mejor colaboración con embajadas y entidades internacionales, potenciando los intercambios.

4.12.3 |

Acciones a desarrollar

4.12.3.1 |

Conformación y fortalecimiento de unidades de relaciones internacionales en los servicios universitarios y los centros universitarios regionales

Para contribuir a que el proceso de acceso a la internacionalización sea equitativo entre áreas disciplinarias, regiones y características de los docentes se propone en esta acción la conformación y fortalecimiento de unidades de relaciones internacionales en los servicios universitarios. Estas tendrán el objetivo de promover los procesos de internacionalización y la cooperación académica, en especial a través de la movilidad y la cooperación internacional, teniendo en cuenta las especificidades de cada servicio y contexto académico. Los espacios a crear deben ser capaces de gestionar iniciativas de manera descentralizada, atendiendo a las necesidades particulares de cada servicio, pero alineadas con la estrategia general de la Udelar y en permanente articulación con el SRI.

La descentralización de la gestión internacional es clave para asegurar una atención adaptada a cada realidad, y debe ser capaz de responder a las demandas y necesidades de las comunidades académicas. La profesionalización y la capacitación continua del personal encargado de estos espacios es fundamental para mantener una gestión eficiente y actualizada, especialmente en temas referentes a convenios internacionales, movilidad y colaboración global. Además, se debe fomentar la colaboración entre las unidades a crear, de modo que puedan compartir buenas prácticas, experiencias y recursos, garantizando una estrategia institucional coherente. La incorporación de tecnologías y de herramientas digitales permitirá optimizar la gestión de actividades internacionales como la administración de convenios, seguimiento de la movilidad y comunicación con instituciones extranjeras. En este marco, es vital diseñar y promover programas de intercambio y de pasantías en colaboración con universidades extranjeras, así como brindarles asesoramiento y apoyo a las y los interesados en aprovechar estas oportunidades, incluyendo la tramitación de documentación y la adaptación a entornos culturales diversos. También se buscará impulsar convenios de doble titulación con universidades extranjeras para ampliar las opciones de formación académica.

El apoyo a la organización de actividades de internacionalización como conferencias, seminarios internacionales y semanas internacionales es otra estrategia clave para fomentar el intercambio cultural y académico. Además, la firma de convenios de cooperación con universidades y centros de investigación extranjeros permitirá una mayor participación en redes académicas globales, contribuyendo a la visibilidad internacional y a la colaboración en proyectos conjuntos. Por último, es fundamental desarrollar una cultura de internacionalización que incorpore una perspectiva global en los planes de estudio, promoviendo la comprensión intercultural y la dimensión internacional de cada disciplina.

4.12.3.2 |

Fondo universitario para el establecimiento de laboratorios y proyectos de investigación conjuntos con centros de referencia internacional

Se propone la puesta en marcha de un fondo universitario destinado a financiar la creación de laboratorios de investigación conjuntos con centros de referencia internacional y la disponibilización de fondos para promover proyectos de investigación conjuntos con académicos de distintas partes del mundo. Se busca fortalecer así la capacidad investigativa de la Universidad de la República, promover la internacionalización y contribuir al avance del conocimiento en áreas estratégicas. Incluye la creación y el equipamiento de laboratorios que faciliten el trabajo interdisciplinario y generen conocimiento de alto impacto, contribuyendo al avance de áreas clave para la universidad y la sociedad. Asimismo, la internacionalización de la Udelar se potenciará mediante la participación en redes internacionales de investigación y de

colaboraciones con instituciones de prestigio, lo que también permitirá formar recursos humanos de alto nivel, proporcionándoles a los y las investigadoras y estudiantes acceso, tutorías internacionales y oportunidades de movilidad. Para ello, se seguirán orientaciones como la selección estratégica de socios líderes en áreas clave, con el fin de maximizar el impacto de las colaboraciones, y se fomentará la integración de disciplinas variadas, promoviendo un enfoque multi e interdisciplinario que permita la innovación y la resolución de problemas complejos. La gestión de los recursos del fondo destinado a estas iniciativas deberá ser eficiente y sostenible, priorizando proyectos de alto impacto científico con potencial de mantenerse a largo plazo. Además, se garantizará que los resultados de las investigaciones se traduzcan en beneficios concretos para la sociedad mediante la transferencia de tecnología y la difusión del conocimiento generado. Este esfuerzo integral permitirá no solo mejorar la calidad y el alcance de la investigación, sino también potenciar la formación avanzada de recursos humanos y posicionar a la universidad en el ámbito global de la investigación académica.

4.12.3.3 | Creación de un Programa de Apoyo a los Estudios de Posgrado en el Exterior

Crear un Programa específico para el apoyo a estudios de posgrado en el exterior con financiamiento de hasta doce meses de duración, administrado conjuntamente por el SRI y el Prorrectorado de Investigación, es el aspecto fundamental que conforma esta acción. La movilidad de posgrado ofrece a estudiantes, docentes y egresados la oportunidad de adquirir experiencia internacional, colaborar con investigadores de alto nivel y ampliar las posibilidades de vinculación con instituciones de educación superior del exterior, lo que impacta en la calidad de la formación y fortalece nuestras relaciones internacionales.

Este programa les brindará a sus participantes la posibilidad de desarrollar actividades en universidades o centros de investigación internacionales que se enmarquen en sus programas de posgrado, tales como estancias de investigación, prácticas de laboratorio o la asistencia a cursos y seminarios. La duración de la movilidad será de entre tres y doce meses, con convocatorias anuales para seleccionar a las y los beneficiarios, quienes serán elegidos según criterios que incluyan méritos académicos, situación económica y potencial impacto en la universidad y la comunidad académica de la formación. Se propone que cuente con un sistema de evaluación y monitoreo para medir sus efectos en el desarrollo profesional y la internacionalización de la universidad, así como con revisiones periódicas de su reglamentación para garantizar la alineación con las necesidades de la universidad y los cambios en el contexto global de la educación superior.

4.12.3.4 | Fortalecimiento del Centro de Lenguas Extranjeras en articulación con el Servicio de Relaciones Internacionales

Se propone incrementar y fortalecer la enseñanza de idiomas en la Universidad de la República, en particular del inglés; al tiempo que conformar una estructura de funcionamiento que permita establecer dos ejes de acción en este campo: por un lado, las líneas curriculares de la Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación, y, por otro, las actividades del SRI, en articulación con las representaciones diplomáticas acreditadas en nuestro país, a partir de cinco medidas:

1. Incrementar los cursos regulares de inglés para estudiantes.
2. Incrementar los cursos regulares de alemán, chino mandarín, francés, italiano y portugués para estudiantes.
3. Incrementar los cursos de lenguas para fines específicos, con especial énfasis en la comprensión lectora.
4. Incrementar los cursos de español para estudiantes extranjeros que estén cursando en la Udelar.
5. Articular con representaciones diplomáticas acreditadas en el país la firma de nuevos acuerdos de cooperación para facilitar programas de intercambio y colaboración, a través de lectorados.

4.12.4 | Población objetivo

- Estudiantes de todos los niveles de la Udelar, así como docentes y funcionariado técnico, administrativo y de servicios de todas las áreas de conocimiento y en todos los puntos del país, que

requieren información sobre oportunidades de internacionalización, ser acompañados en los procesos de postulación y recibir seguimiento a sus solicitudes.
- Docentes que tienen como una sus funciones principales la investigación y pueden ser parte de la constitución de laboratorios conjuntos y de proyectos de investigación con pares del mundo; posibilitando el enriquecimiento de las agendas y la producción de conocimiento de frontera.
- Estudiantes de grado y de posgrado que necesiten cursos de idiomas extranjeros
- Estudiantes de posgrado que necesitan acceder a nuevas formas de financiamiento para formarse en el exterior.

4.12.5 |

Metas

- Establecer Unidades de Relaciones Internacionales en todos los servicios universitarios para 2026, que coadyuven a aumentar en un 30 % la movilidad estudiantil y del personal universitario al final del quinquenio, y al menos dos eventos académicos internacionales organizados por servicio por año, incluyendo conferencias, seminarios y semanas internacionales.
- Financiar al menos cinco laboratorios conjuntos de investigación con centros de referencia internacional durante los primeros dos años de implementación del fondo, y, en ese marco, incrementar la movilidad de investigadores y estudiantes de posgrado; al tiempo que al menos tres acuerdos de cofinanciación para proyectos de investigación y movilidad académica a nivel internacional se implementan.
- Poner en funcionamiento un programa de apoyo a estudios de posgrado en el exterior que permita financiar al menos 125 docentes durante los primeros cinco años, y consolidar acuerdos de cooperación específicos con universidades y centros de investigación internacionales como parte de las colaboraciones derivadas del programa.
- Incrementar al quíntuple la cantidad de estudiantes de grado que participan en cursos de enseñanza de idiomas al final del período, acompañado de una articulación institucional con las representaciones diplomáticas acreditadas en el país para fomentar iniciativas educativas y culturales conjuntas.

4.12.5 |

Resultados esperados

- Contar con referentes de relaciones internacionales establecidos en todos los servicios universitarios; estudiantes, docentes, y personal técnico, administrativo y de servicios informados sobre las oportunidades de internacionalización disponibles y acompañados en los procesos de postulación y posteriores; y opciones de capacitación en la temática.
- Aumentar los instrumentos de colaboración con centros de referencia en el mundo en el ámbito de la investigación que permita entre otras cosas fortalecer la capacidad investigativa de la Udelar en áreas estratégicas, y fondos para la concreción de proyectos conjuntos entre investigadores de diversos países disponibilizados para darle pie a la formación de estudiantes de posgrados y recursos humanos en el más alto nivel.
- Lograr el fortalecimiento de la investigación en la Udelar mediante un aumento de los instrumentos para la financiación de estudios de posgrado en el exterior; que contribuya a consolidar una cultura de internacionalización e impulse a un número creciente de docentes a integrarse en redes académicas y colaboraciones globales, habiendo reducido las barreras de acceso a la formación avanzada en el exterior a docentes de distintas disciplinas y contextos socioeconómicos.
- Multiplicar el número de estudiantes con formación en lenguas extranjeras en sintonía con la resolución de la demanda de los servicios universitarios en la temática en todos los niveles de formación.

4.13 |

Evaluación institucional y de políticas universitarias

4.13.1 |

Objetivo general

Evaluar de forma sistemática los servicios universitarios y generar los instrumentos que les permitan iniciar planes de mejora, así como a las carreras de grado a través de los programas nacionales y regionales de acreditación vigentes, y sentar las bases para la construcción de un sistema de información robusto que permita la evaluación de todas las actividades y políticas universitarias.

4.13.2 |

Justificación

Desde finales del siglo XX la evaluación institucional y la acreditación de carreras se ha instalado de forma paulatina pero firme en los sistemas de educación superior en la región. En la Udelar la Comisión de Evaluación Interna y Acreditación (CEIyA) es quien asesora al CDC en la temática, contando con capacidad para proponer iniciativas y políticas en estos ámbitos, y coordina y promueve los procesos de evaluación interna y la acreditación externa que la Universidad decida integrar. En la actualidad, la CEIyA cuenta con dos programas principales, uno para la para la evaluación institucional y otro para la acreditación de carreras por el Sistema de Acreditación Regional de Carreras Universitarias (ARCU-SUR). Para seguir avanzando en la evaluación institucional y de las políticas universitarias en esta línea programática se proponen tres acciones: 1) Fortalecimiento de las capacidades y apoyo a planes de mejora institucional, 2) Consolidación de carreras para su acreditación regional, y 3) Sistema de indicadores e información para la evaluación continua de las políticas universitarias.

Con respecto a la primera, el Programa de Evaluación Institucional, con antecedentes desde 1998 pero aprobado formalmente en 2015, tiene como objetivos principales evaluar sistemática y regularmente, implementar planes de mejora para la toma de decisiones y apoyar la creación o la consolidación de unidades permanentes de evaluación institucional. Luego de la participación en este proceso, se espera que los servicios universitarios inicien una etapa de planificación para darle continuidad a la instalación de la evaluación y planificación sistemática como procesos permanentes. Es de destacar la importancia de la etapa de planificación posterior a la evaluación para definir las líneas estratégicas, acciones, los plazos y los recursos para la implementación de las mejoras a llevar adelante, y detectar necesidades. Desde su creación, han pasado dieciocho servicios por el proceso de evaluación institucional. Estos procesos cubren las dimensiones formativas y certificadoras globales que persigue una actividad de este estilo, al tiempo que determinan otro conjunto de procesos, tanto dentro de cada uno como en la Udelar en su conjunto. Es así que aparecen allí oportunidades de aprendizaje institucional y demandas de distinto tipo, vinculadas a fundamentos teóricos y metodológicos, criterios académicos, capacidades técnico y administrativas, pedagógicas, de gestión académica, entre otras. Consolidar los espacios institucionales que le dan sostén a nivel central y en los servicios a la evaluación institucional es la primera acción que se presenta en esta línea para el quinquenio 2025-2029.

A ello lo acompaña la propuesta de establecer un tercer programa dentro de la CEIyA que se enfoque en el desarrollo de planes de mejora para los servicios universitarios que han sido sometidos a procesos de Evaluación Institucional con el objetivo de profundizar en el diseño, la implementación y el monitoreo de planes de mejora específicos para cada servicio, integrándose con los objetivos estratégicos de la Udelar para el quinquenio. Esto aseguraría que los planes propuestos estén alineados con las metas institucionales mientras se consideran las necesidades individuales de cada uno de ellos. Un mecanismo virtuoso y continuo de evaluación y planificación debe incluir el financiamiento de los planes de mejora que permitan una definición permanente de nuevos objetivos y metas.

En cuanto a la segunda acción, hasta hace muy poco Uruguay acreditaba sus carreras de grado solo a través de los mecanismos regionales vigentes, específicamente el sistema ARCU-SUR. Este tiene como finalidad evaluar carreras que se presentan de manera voluntaria a un procedimiento, que valora y verifica el cumplimiento de requisitos de calidad previamente establecidos en la región. Las titulaciones que pueden postular a las

convocatorias para la acreditación se definen por acuerdo de los ministerios de educación del Mercosur. Así, en Uruguay, las convocatorias se canalizan a través de la Comisión *ad hoc* de Acreditación conformada por representantes del Ministerio de Educación y Cultura (MEC), de la Udelar y de las universidades privadas. A partir de 2024 estas funciones quedaron a cargo del Instituto Nacional de Evaluación de la Educación Terciaria (INAEET), que surge porque Uruguay no contaba con una institucionalidad única de referencia, como ocurre en casi la totalidad de los países de la región.[4] Si bien aún no hay definiciones concretas, las necesidades de la puesta en funcionamiento a pleno del INAEET en un futuro cercano podría implicar un desafío de magnitud para la institución.

La acreditación internacional de las carreras le otorga a la Udelar un importante reconocimiento. Por un lado, docentes y estudiantes pueden acceder a mayor número de intercambios y movilidades, lo que posibilita que cursen parte de sus carreras profesionales o académicas en otras universidades acreditadas, y, por otro, a partir del acuerdo suscrito por los ministros de educación del Mercosur para el reconocimiento automático de los títulos de las carreras acreditadas por el ARCU-SUR, se facilita a los profesionales trabajar la región.

Hasta el momento se han acreditado catorce carreras, todas ellas con sede en la capital, a lo largo de diez convocatorias. En los casos en que la carrera se reprodujera en otras ciudades fuera de ella la acreditación se hace extensiva por tener una dependencia académica de los servicios universitarios de Montevideo. En este marco, surge un desafío para la Udelar en el próximo quinquenio, ya que en la medida en que ciertas carreras que se desarrollan íntegramente en los CENUR con más de cinco cohortes de egreso puedan acreditarse con independencia de la centralidad, se deberá cumplir con todas las condiciones y exigencias que se establecen en los criterios definidos por el ARCU-SUR.

Por otra parte, en el corto plazo, el Mercosur discutirá la incorporación de nuevas carreras a este proceso. Por lo general, en cada nuevo ciclo de acreditación se incorporan tres o cuatro titulaciones, lo que implica, al menos, el mismo número de carreras. En la actualidad, la Udelar cuenta con el presupuesto para acompañar el proceso de acreditación en sus etapas de autoevaluación, de evaluación externa y del plan de mejora de doce carreras durante un quinquenio, por lo que incorporar la acreditación de un mayor número de carrera es la segunda acción para el período 2025-2029 en esta línea.

4 Esto cambia a partir de la promulgación de la Ley n.º 19.852 que lo crea.

Por último, si bien la fase de recopilación de información es inherente a cualquier proceso de evaluación, disponer de sistemas de información ágiles que permitan acceder directamente o construir datos de forma confiable, consistente y oportuna es condición necesaria para la calidad del proceso. Asimismo, reducir la cantidad y heterogeneidad de fuentes de información cuantitativa reduce los errores, incompletitudes y sesgos y brinda una base sólida para el ejercicio descriptivo y comparativo que supone todo proceso de evaluación y planificación. Aunque se ha avanzado en la materia y, en particular, se ha creado un Sistema de Indicadores para la Evaluación Universitaria (SIEU) sobre la base de documentos elaborados de forma colaborativa por parte de varios espacios de la Udelar, su operacionalización y su disponibilización total no se han concretado. Sin embargo, es de destacar que existe un primer intento de llevar a cabo lo anterior a través de la plataforma Trébol desarrollada por el SECIU. La Universidad produce un volumen inmenso de información que no siempre está accesible y, si lo está, muchas veces los datos requieren la unión de varias fuentes, no siempre coincidentes en disponibilidad y accesibilidad. Teniendo en cuenta esto, es que la tercera acción dentro de esta línea la constituye la generación de un sistema de información. Específicamente, se apunta a generar un espacio de articulación de todas las fuentes de datos con el fin de completar un set de indicadores que permitan describir de forma rápida, en cada ciclo lectivo, la realidad de los servicios, las carreras y la universidad en su conjunto, al tiempo que posibilite contar con los insumos necesarios para proceder a evaluar todas las políticas y actividades universitarias que se defina.

4.13.3 | Acciones a desarrollar

4.13.3.1 | Fortalecimiento de las capacidades y apoyo a planes de mejora institucional

Se propone crear un programa de apoyo a los planes de mejora derivados de la evaluación institucional, similar al que ya existe para las carreras en proceso de acreditación, que abarque a todos los servicios. Luego

de la evaluación externa, los servicios universitarios desarrollan un plan de mejora basado en las recomendaciones que surgen del proceso de evaluación institucional, identificando líneas de desarrollo prioritarias y necesidades financieras para llevarlas adelante. No obstante, en la actualidad la CEIYA no cuenta con un programa para financiar estos planes de mejora, por lo que para el nuevo programa de apoyo se propone contar con fondos iguales o superiores a los que se destinan hoy a los planes de mejora de procesos de acreditación, que asignan cuatro millones de pesos uruguayos a cada carrera que participa en el proceso ARCU-SUR. Los servicios tendrán libertad para utilizar estos fondos de acuerdo con sus necesidades y objetivos definidos en sus planes de mejora.

Lo anterior deberá ir acompañado del fortalecimiento de los espacios de apoyo a nivel central y en los servicios, y la generación de programas de formación en evaluación y planificación universitaria.

4.13.3.2 | Consolidación de carreras para su acreditación regional

En la actualidad, las titulaciones que participan de sistema ARCU-SUR son Agronomía, Arquitectura, Economía, Enfermería, Farmacia, Geología, Ingenierías, Medicina, Odontología y Veterinaria. Algunas de estas carreras se dictan completas en el interior del país y estarán en condiciones de presentarse a la acreditación regional en la próxima convocatoria (2028-2030). En este sentido, es necesario conocer las condiciones de cada carrera y tomar las medidas necesarias para atender las falencias de cada una de ellas respecto a los criterios e indicadores de ARCU-SUR.

Si se tiene en cuenta la posibilidad de que en el quinquenio se incorporen tres nuevas carreras al sistema, además de la acreditación de las carreras de Agronomía, Enfermería y Veterinaria que se desarrollan íntegramente fuera de la capital del país y la posible incorporación de carreras de Ingeniería que no se presentaron en los llamados hasta el momento, se necesitan fondos para llevar adelante ocho nuevos procesos evaluativos.

Espacio Univesitario Rector Jorge Brovetto
de la Universidad de la República, mayo de 2025.

4.13.3.3 |

Sistema de indicadores e información para la evaluación continua de las políticas universitarias

Se propone iniciar esta acción partiendo de lo ya avanzado, y en particular los desarrollos hechos en el marco del SIEU y la plataforma Trébol desarrollada por SECIU. Esta acción será coordinada por el Rectorado de la Udelar con el asesoramiento de la DGPlan, el SECIU y la UCUR. Entre otras cosas implica definir el set de indicadores a seguir, teniendo en cuenta las necesidades de todas las partes constitutivas de la institución; la gobernanza del sistema; la plataforma de procesamiento y visualización de datos; así como las adaptaciones normativas y protocolos que se necesite aprobar para el funcionamiento óptimo del sistema. Una vez puesto en funcionamiento, retroalimentará las decisiones de políticas y actividades universitarias a ser evaluadas.

4.13.4 |

Población objetivo

- Estudiantes, docentes y personal técnico, administrativo y de servicios que se beneficia de las mejoras en los servicios universitarios, las políticas y las actividades de la Udelar al ser evaluados y aplicados los planes derivados de las evaluaciones.
- Estudiantes, docentes y egresados de las distintas carreras de la Udelar que serán parte de ciclos de formación terciaria acreditados en la región y el mundo.
- Tomadores de decisiones dentro de la Udelar y del cogobierno universitario en particular que necesitan mejores herramientas para fundar sus consideraciones en información de calidad, transparente y ágilmente obtenida.
- Sociedad en general, especialmente aquellos otros actores externos interesados en el desempeño de la institución.

4.13.5 |

Metas

- Fortalecer las estructuras centrales y de los servicios universitarios vinculadas a la evaluación institucional, junto a la implementación en cada servicio universitario en el quinquenio 2025-2029 del plan de mejora que se derive de la evaluación, y organización de instancias de formación continua sobre evaluación y planificación de la educación superior.
- Reacreditar a través del sistema ARCU-SUR las carreras que ya pasaron por procesos de evaluación y estén en condiciones de hacerlo, y acreditación de ocho nuevas carreras; implementar los planes de mejora producidos en el marco de las evaluaciones, y desarrollo de proyectos de fortalecimiento para que las carreras que se dictan completamente en el interior del país logren su acreditación internacional.
- Poner en funcionamiento el Sistema de Información Udelar en el primer semestre de 2026, lo que incluye la selección de indicadores a ser reportados de forma periódica, la adaptación de las plataformas disponibles para su visualización; al tiempo que generar procesos de evaluación de políticas y actividades durante todo el quinquenio.

4.13.6 |

Resultados esperados

- Contar con servicios universitarios evaluados y con procesos de implementación de planes de mejora iniciados; apoyados por estructuras fortalecidas y altamente formadas en evaluación y planificación de la educación superior, lo que colabora a identificar dificultades, fortalezas y aspiraciones para proyectar el futuro.
- Consolidar el proceso de acreditación de ocho nuevas carreras en el marco del programa ARCU-SUR, implementando las mejoras derivadas de estas evaluaciones; al tiempo que tener en funcionamiento proyectos específicos para reforzar los procesos de reacreditación de aquellas carreras que ya han sido acreditadas

y que en la actualidad se dictan de manera completa fuera de la capital del país.

- Disponer de un sistema de información robusto que sirva a las autoridades universitarias a la hora de tomar decisiones como fuente de información valiosa, transparente y ágil y a otros actores externos interesados en el desempeño de la institución.

4.14 |

Fortalecimiento del Sistema Nacional de Educación Pública

4.14.1 |

Objetivo general

Construir una agenda conjunta de cooperación entre las instituciones de educación pública que genere oportunidades de aprendizaje a lo largo de la vida, responda al desafío de la inclusión educativa y contribuya a democratizar la educación superior, con una oferta terciaria pública articulada y un observatorio que brinde información oportuna y pertinente para la mejora de las trayectorias en la interfase.

4.14.2 |

Justificación

La Ley General de Educación declaró de interés el goce y efectivo ejercicio del derecho a la educación, un derecho humano fundamental. El Estado uruguayo tiene el mandato de garantizar una educación de calidad para sus habitantes a lo largo de toda la vida. La educación de niños, niñas y jóvenes es la base de los futuros posibles para una sociedad justa e igualitaria. Su aporte a la construcción de desarrollos sostenibles y soberanos radica sobre todo en fomentar el ejercicio responsable de la ciudadanía y brindar herramientas para vivir plenamente y sin exclusiones. Con la intención de fortalecer el Sistema Nacional de Educación pública en esta línea programática se proponen tres acciones: 1) Consolidación de la coordinación entre instituciones de educación pública, 2) Programa Integral de Apoyo al Ingreso, la Permanencia y el Egreso, y 3) Observatorio de la Transición entre la Educación Media y Terciaria en Uruguay.

Las instituciones de educación pública, con larga tradición de miradas fragmentadas, han hecho grandes esfuerzos para articular estrategias coordinadas para proteger las trayectorias y la continuidad educativa en particular en las interfases entre sistemas. Si bien se ha avanzado en acciones concretas, es necesario fortalecer la cooperación y las líneas de trabajo conjuntas, con espacios interinstitucionales capaces de construir propuestas tangibles de impacto en el corto, mediano y largo plazo.

Recuperar la visión de Sistema Nacional de Educación Pública es imprescindible para mejorar los tránsitos educativos entre los distintos niveles de formación, optimizar recursos públicos y generar sinergias que potencien las acciones que garantizan el derecho a la educación. En particular, la experiencia de coordinación en la comisión mixta ha permitido consolidar un espacio de diálogo fraterno entre la Universidad de la República, la Administración Nacional de Educación Pública (ANEP) y, más recientemente, con la Universidad Tecnológica (UTEC), integrada en 2021 a solicitud explícita de la Udelar y de la ANEP.

La agenda de trabajo de la comisión ha estado marcada por los convenios aprobados en 2019 con la ANEP y con el Consejo de Formación de Educación (CFE). La cooperación contempla la creación de un Observatorio de la Transición entre la Educación Media y Terciaria, mejoras en los Sistemas de Gestión Administrativa, estrategias de acompañamiento en la interfase, propuestas de articulación curricular y complementariedad de oferta educativa en el territorio, así como la conformación de equipos interinstitucionales estables y con recursos asignados de forma específica para la tarea. Asimismo, la creación de un observatorio que genere insumos para quienes toman decisiones de política en las instituciones y sirva como plataforma de investigación en el campo de la educación es impostergable. En este marco, se ha concretado una base de datos compartida con información sobre egreso de educación media e ingreso a la formación terciaria. En estos años se definieron indicadores comunes basados en las dimensiones de tránsito educación media superior-educación terciaria, tránsito horizontal dentro de educación terciaria, matriculación múltiple en educación terciaria, análisis de permanencia y continuidad educativa en función de origen territorial y académico de los estudiantes. Se elaboró un primer reporte y un informe actualizado sobre transición y navegabilidad está en proceso.

Otros avances refieren a la puesta en funcionamiento de un buscador en una plataforma en línea con la oferta educativa completa y georreferenciada del Sistema Nacional de Educación Terciaria y las transformaciones de los sistemas de gestión que permiten conectar la información administrativa de egreso de educación media y eliminar requerimientos adicionales para la inscripción a terciaria. A su vez, son ejemplos de cooperación a señalar las formaciones conjuntas como los tecnólogos con UTEC y la Dirección General de Educación Técnico Profesional (DGETP-UTU), las propuestas de posgrado con el CFE, que han permitido la especialización y la continuación en formaciones de posgrado, así como las formaciones de grado en Educación Física y Psicopedagogía.

Si bien se han logrado desarrollar procesos de coordinación y cooperación con resultados tangibles, persisten importantes necesidades sin atender que socavan las oportunidades reales de lograr trayectorias estudiantiles exitosas. Es por todo esto que la primera acción en esta línea para el quinquenio 2025-2029 comprende la consolidación de la coordinación entre instituciones de educación pública. En ese sentido, cabe refirmar la relevancia de robustecer los espacios de cooperación y abordaje integral de situaciones en todos los niveles educativos que contribuyan a que en la educación pública nadie quede atrás.

Complementando lo anterior, y en el marco de la coordinación entre sistemas para un tránsito fluido entre niveles, la Udelar ha hecho esfuerzos institucionales por garantizar la continuidad educativa, asegurar el ingreso efectivo, la permanencia y el egreso que no han logrado desarrollarse de forma convergente lo que dificulta la capacidad de potenciar sus resultados. Las distintas experiencias, con sus luces y sombras, evidencian la necesidad de ampliar y mejorar su coordinación.

En primer lugar, se considera que las políticas de becas y de acompañamiento deben contar con un marco común y una conducción unificada, en tanto atienden al mismo fin básico: asegurar la continuidad educativa. En este sentido, entendemos que el Sistema Nacional de Educación Pública deberá proveer, de forma conjunta, soluciones habitacionales para las y los estudiantes de la educación terciaria pública, tanto en el área metropolitana como en el interior del país. En segundo lugar, los programas y sus componentes deben ser objeto de investigación en sí mismo, aportando elementos desde la evaluación para su mejora continua. En tercer lugar, la investigación sobre aspectos curriculares y de modalidades de aprendizaje debe dialogar en forma permanente con el diseño de políticas. Por último, el involucramiento directo de equipos docentes en el acompañamiento y apoyo disciplinario es otro pilar fundamental de este abordaje.

De esta manera, la segunda acción que la Udelar presenta en esta línea para el quinquenio es la apuesta a una política integral y unificada en la materia a través en un Programa Integral de Apoyo al Ingreso, la Permanencia y el

Egreso, conducida por el Prorrectorado de Enseñanza en coordinación con los integrantes del Sistema Nacional de Educación Pública y espacios de articulación como la comisión mixta. Una propuesta orientada a asegurar la continuidad educativa, acoplada a un seguimiento sistemático del avance académico y monitoreo de las situaciones de riesgo de desvinculación en las trayectorias y articulada con el diseño de mecanismos a nivel de los servicios con capacidad de derivación a dispositivos que brinden respuestas oportunas.

Por último, se plantea como tercera acción a desarrollar en esta línea la puesta en funcionamiento de un observatorio que permita el seguimiento, y el análisis del tránsito vertical y horizontal de estudiantes. La información sobre trayectorias en la interfase entre la enseñanza media y superior, así como la navegabilidad entre las instituciones del sistema terciario, es fundamental para el diseño de políticas intra e interinstitucionales. La concreción del observatorio requiere fuentes de financiamiento estables.

4.14.3 | Acciones a desarrollar

4.14.3.1 | Consolidación de la coordinación entre instituciones de educación pública

La desvinculación de estudiantes del sistema de educación pública y en particular de quienes no terminan la educación media superior es un problema nacional. Las necesidades de especialización, formación continua y apoyo a los equipos docentes se agudizan frente a la diversidad de problemáticas que viven niños, niñas y jóvenes en los centros educativos. La articulación de estrategias de acompañamiento y de políticas de apoyos se hace indispensable.

Se propone que en cada enclave educativo del país se establezcan acuerdos de complementariedad de oferta académica, uso de infraestructura y conformación de equipos interinstitucionales para la gestión conjunta de proyectos de innovación y programas de formación. Antecedentes de este tipo de cooperación son el Polo Educativo en el departamento de Rivera y el Campus Tacuarembó con socios externos como el Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria (INIA).

En el marco de la cooperación en programas de formación en educación y sobre la base del análisis crítico del nuevo procedimiento de acreditación del carácter universitario de la formación docente, que estratifica el sistema y debilita el ámbito educativo público, se propone: consolidar y mejorar la movilidad estudiantil y docente entre instituciones públicas, fomentar la creación conjunta de conocimiento a través de equipos de investigación y unidades académicas mixtas interinstitucionales que impulsen la innovación educativa, así como fortalecer las experiencias de posgrados conjuntos y la ampliación de la oferta a nivel de grado.

En este marco, una propuesta más general implica contar con un sistema de oferta educativa terciaria y superior pública coordinada que permita la navegabilidad estudiantil sin fricciones entre carreras e instituciones, y con un sistema de gestión académica integrado por todas las partes. Hay experiencias incipientes auspiciosas —los tecnólogos conjuntos Udelar-UTEC-UTU—, pero que es necesario amplificar su alcance disciplinario y escalar su capacidad para atender estudiantes.

Por último, se considera necesario profundizar las incipientes experiencias de seguimiento de las trayectorias de estudiantes provenientes de tecnólogos y su continuidad en educación superior, así como la coordinación en el área de matemática, que aborden la problemática generada por las distancias entre las condiciones de egreso de la educación media superior y el ingreso a la formación terciaria.

4.14.3.2 | Programa Integral de Apoyo al Ingreso, la Permanencia y el Egreso

Este programa supone una articulación coherente de las políticas cuyo objetivo es asegurar la continuidad educativa. Se propone un enfoque que integre los abordajes de respuesta a los aspectos individuales, sociales e institucionales que inciden en las trayectorias educativas. En este marco, se considera propicio que el enfoque global y holístico propuesto para su implementación se constituya en un escenario de integración de las tres funciones universitarias con abordajes interdisciplinarios.

Esta propuesta se concibe como un espacio en el que distintos cuerpos universitarios puedan vincularse y comprometerse desde sus adscripciones específicas. Se considera relevante promover la complementariedad

de dispositivos e intervenciones con un carácter más personalizado y oportuno. En esa línea, el programa contendrá cuatro niveles en función de las etapas de formación en la que se encuentra la población estudiantil: preingreso, ingreso, continuidad y avance académico y egreso.

En particular, estará orientado a promover el ingreso de estudiantes de hogares más vulnerables desde el punto de vista social y económico. Para ello, se plantea la coordinación con otros espacios de política pública, como el programa de Asignaciones Familiares-Plan de Equidad (AFAM-PE) del Ministerio de Desarrollo Social (MIDES) o becas para estudiantes de secundaria del MEC, con la finalidad de darles continuidad a los apoyos del Estado y sostener el tránsito de estudiantes que ingresan a la Udelar. Se propone el fortalecimiento del avance académico en las trayectorias curriculares con cuatro medidas por nivel de intervención.

1. Implementar en el nivel de preingreso los dispositivos de difusión, orientación y asesoramiento llevados adelante por la Udelar en coordinación con la Dirección General de Educación Secundaria y la DGETP. Se hará un seguimiento sistemático de la continuidad de sus participantes y se estudiarán las trayectorias posteriores en Udelar con el respaldo de la DGPlan y las unidades académicas de la universidad que puedan estar interesadas en sostener programas de investigación en esta materia. Al ingreso a la Udelar, esta población será beneficiaria del programa de becas sin que medie postulación. La beca tendrá idéntico monto a la de apoyo económico. A su vez, se coordinará con ANEP y UTEC el seguimiento de estudiantes que transiten hacia esas instituciones de educación terciaria con la finalidad de implementar acciones de protección de sus trayectorias.
2. Articular numerosos dispositivos de anclaje central y de los servicios universitarios para el ingreso. El abordaje principal estará mediado por la línea de Tutorías Entre Pares en sus distintas experiencias hacia la integración a las dinámicas de la vida universitaria, que se complementa con estrategias de acompañamiento desarrolladas desde los equipos del SCIBU. Para ello se contará con los espacios de consulta y asesoramiento centrales que funcionarán de forma coordinada con los de los servicios universitarios. La población becaria recibirá acompañamiento de los equipos docentes del programa con instancias de encuentro y seguimiento a través de contacto personalizado.
3. Acompañar estudiantes en el nivel de continuidad y avance académico con la mediación de la participación de una figura de guía de trayectoria a cargo de docentes de los servicios universitarios en coordinación con Progresa y el seguimiento del programa de becas del Prorrectorado de Enseñanza. Se abordarán posibles dificultades académicas, administrativas o de otra índole y se derivará a los dispositivos adecuados de forma oportuna. A su vez, se generarán espacios de orientación y consulta específicos y se continuará con el seguimiento sistemático de las trayectorias estudiantiles.
4. Organizar el seguimiento de cada trayectoria y, junto con una figura de tutor de orientación al egreso, trabajar en planes de culminación. Se plantea, en la medida de que el servicio universitario que administra la carrera lo considere pertinente, el reconocimiento de créditos por conocimientos verificables adquiridos en ámbitos fuera de la Udelar y la instrumentación de programas que faciliten la culminación de los estudios en contextos de inserciones laborales demandantes. Se complementará con el apoyo a la escritura del trabajo final de grado.

Las etapas de implementación del programa para el próximo quinquenio son cinco:

1. Primera etapa de experiencia piloto en el marco de la articulación de dispositivos en los niveles de pre-ingreso e ingreso. Estos niveles suponen el trabajo con estudiantes de educación media superior, provenientes de hogares con vulnerabilidad socioeconómica y el acompañamiento en su ingreso a la Udelar en 2025. La población objetivo contempla a estudiantes beneficiarios de AFAM-PE de dos liceos en Montevideo y dos liceos en el interior del país. Se instalará la mesa de seguimiento.
2. Segunda etapa (2025-2026): sistematizada la experiencia piloto, se continuará la articulación de dispositivos de apoyo y seguimiento para quienes ingresaron a la Udelar en 2025 provenientes de los cuatro liceos en los que se desplegó la intervención. Desde el primer semestre se trabajará con los cuatro centros educativos y se extenderán durante todo el año las actividades de acompañamiento de la población estudiantil del tercer año de enseñanza media superior. Se coordinará con las autoridades de la DGETP para la incorporación en 2026 de actividades en UTU. Se plantea tener un sistema de monitoreo diseñado

especialmente para el programa que brinde información a equipos académicos y tomadores de decisión. Se presenta un plan de ampliación progresiva de la cobertura.

3. Tercera etapa (2026-2027): se escalará a ocho centros educativos el acompañamiento y seguimiento, en liceos y UTU de Montevideo y el interior. Se elaborará y presentará el primer informe de evaluación del programa con el análisis del tránsito de quienes comenzaron el piloto en 2024.
4. Cuarta etapa (2027-2028): se escalará a dieciséis centros educativos y se presentará un informe de monitoreo y reportes a tomadores de decisión.
5. Quinta etapa (2028-2029): se escalará a veinticuatro centros educativos. Se presentará un informe de evaluación.

4.14.3.3 |

Observatorio de la Transición entre la Educación Media y Terciaria en Uruguay

La creación del Observatorio de la Transición entre la Educación Media y Terciaria en Uruguay supone el diseño de una institucionalidad con una gobernanza definida y recursos financieros asignados de forma específica. En principio en esta acción se propone la conformación de dos espacios institucionales: una comisión técnica con representantes de la ANEP, Udelar y UTEC, que haga el seguimiento del cumplimiento de los objetivos, coordine las actividades y oficie de nexo entre las instituciones involucradas, y un equipo de trabajo técnico operativo que lleve a cabo las actividades de procesamiento y análisis, y elabore los productos establecidos en los objetivos previstos.

El observatorio realizará reportes periódicos de un set de indicadores que den cuenta del tránsito entre la educación media y la educación terciaria destinados a tomadores de decisión; produzca reportes anuales que den cuenta de la evolución de los indicadores definidos; sostenga un registro administrativo integrado sobre matrícula y resultados educativos entre la ANEP y las instituciones públicas que ofertan formaciones de educación terciaria.

4.14.4 |

Población objetivo

- Estudiantes de la educación pública en general, y especialmente aquellos que se encuentran en condiciones de vulnerabilidad que ponen en riesgo su continuidad educativa.
- Gestores del sistema educativo y equipos académicos que necesiten mejores instrumentos para la evaluación y toma de decisiones con respecto a la educación pública, así como a la sociedad uruguaya en su conjunto que necesitan.

4.14.5 |

Metas

- Conformar en 2026 equipos de trabajo con integración interinstitucional que permitan el abordaje cotidiano de tareas específicas de coordinación y cooperación en el marco del Sistema Nacional de Educación Pública; al tiempo que poner en marcha planes de complementariedad académica y cooperación interinstitucional con infraestructura, docentes y recursos materiales compartidos en todas las regiones en las que existen enclaves de educación terciaria, e implementar entre 2027 y 2029 planes de movilidad docente y estudiantil, apoyo económico a la totalidad de los programas conjuntos de grado y posgrado, y financiamiento de al menos cinco proyectos de investigación e innovación educativa de equipos docentes interinstitucionales.
- Poner en funcionamiento todas las etapas del Programa Integral de Apoyo al Ingreso, la Permanencia y el Egreso, contando con una evaluación de sus resultados.
- Diseñar un portal web con indicadores de transición y navegabilidad actualizados, accesibles a la comunidad en general a través de un visualizador, con reportes anuales sobre la transición de trayectorias de la educación media superior a la educación terciaria a autoridades y presentaciones públicas de informes generales periódicos.

4.14.6 |

Resultados esperados

- Contar dentro del Sistema Nacional de Educación Pública con estructuras técnicas y académicas de integración interinstitucional que permitan apuntalar la continuidad educativa, mejorar la oferta de formación terciaria conjunta a nivel de grado y posgrado y consolidar líneas de innovación e investigación educativa.
- Incrementar el número de estudiantes del Sistema Nacional de Educación Pública que ingresan a la Udelar provenientes de hogares con vulnerabilidad socioeconómica y aumentar el egreso de enseñanza media superior en los centros educativos involucrados en el Programa Integral de Apoyo al Ingreso, la Permanencia y el Egreso; al tiempo que disminuir progresivamente los niveles de desvinculación estudiantil de la Udelar con énfasis en la población con vulnerabilidad socioeconómica, e incrementar el egreso.
- Consolidar al Observatorio de Trayectorias como un espacio interinstitucional de sistematización y análisis riguroso de información sobre la transición entre la educación media superior y la enseñanza terciaria.

4.15 |

Adecuación de las remuneraciones universitarias

4.15.1 |

Objetivo general

Adecuar las remuneraciones universitarias de forma tal de reconocer la importancia relativa del trabajo en la Universidad de la República y reducir las asimetrías salariales con otras instituciones de educación terciaria superior del país y la región, que debilitan el desarrollo de las trayectorias laborales y la retención de personal formado y altamente calificado.

4.15.2 |

Justificación

La calidad de las funciones universitarias en las instituciones de educación superior se sostiene en sus docentes y el personal técnico, administrativo y de servicios. El aporte de la Universidad de la República al desarrollo nacional depende de la formación, capacitación y estímulo permanente de las personas que cotidianamente dan vida a la institución en multiplicidad de actividades y tareas. Con el fin de adecuar las remuneraciones universitarias en esta línea programática se proponen tres acciones: 1) Acompasar los salarios universitarios a valores que contemplen la elevada calificación requerida y las características de las actividades universitarias a desarrollar, 2) Alcanzar el 100 % del salario vacacional para el conjunto de las y los trabajadores, y 3) Rediseñar las escalas de remuneraciones de la Udelar.

En su carácter público, abierto y democrático y en el marco de su compromiso con la libertad y la soberanía, la Udelar es responsable de la formación superior, genera conocimiento y cultura, brinda asistencia en salud, responde a demandas sociales complejas y trabaja con la comunidad en la resolución de problemáticas que afectan directamente el bienestar general.

Jerarquizar y profesionalizar a quienes se desempeñan en la diversidad de tareas es imperativo para asumir el desafío de ser una institución de excelencia, transparente y que garantice procesos sostenibles de mejora continua.

Cabe señalar que la capacidad de atraer y retener personal formado se ve amenazada por tres aspectos: los efectos acumulados de la caída del salario real del personal universitario, las inequidades con otras instituciones educativas en el país, y las distancias salariales con universidades de la región.

A estas inequidades, se suma el hecho de que la Udelar realiza aportes patronales mientras que las universidades privadas están exoneradas, lo que implica una desventaja para el sector público frente a la creación de conocimiento, desarrollo de tecnología e innovación para el país.

4.15.3 | Acciones a desarrollar

4.15.3.1 | Acompasar los salarios universitarios a valores que contemplen la elevada calificación requerida y las características de las actividades universitarias a desarrollar

Los salarios de la Universidad de la República están sumergidos en comparación con la estructura salarial vigente para funciones similares en la región y en el mundo. El deterioro en las remuneraciones obliga en muchos casos al multiempleo, y a la búsqueda de oportunidades en otras instituciones públicas o privadas que ofrecen mejores condiciones salariales y laborales.

Para la carrera docente, actúa como un desincentivo para la dedicación profesional a la investigación y formación, en tanto las remuneraciones percibidas en la región en países con nivel de desarrollo relativo similar o inferior a Uruguay resultan sustantivamente superiores, al igual que las que abona el propio Estado uruguayo en los escalafones profesionales de la Administración central, las empresas públicas e, incluso, las restantes instituciones de educación pública con ofertas terciarias.

Clase en Facultad de Medicina de la Universidad de la República, noviembre de 2023.
Fotografía del Equipo Audiovisual de la UCUR.

En comparación con otras instituciones educativas, tanto nacionales como internacionales, los salarios de la Udelar son considerablemente más bajos. Esto coloca a la Universidad en una situación de desventaja, que no solo afecta la continuidad de proyectos académicos, sino que también impide el desarrollo de una carrera sólida y estable dentro de la institución. Algo similar sucede con quienes trabajan en el Hospital de Clínicas respecto a quienes desarrollan su tarea en otros prestadores de salud. La retención de personal calificado se dificulta en gran medida por la imposibilidad de ofrecer condiciones laborales y salarios competitivos, lo que se agudiza en algunas áreas si se compara con el sector privado.

En este contexto, se propone un incremento general y proporcional de los salarios que permita equiparar a la Universidad de la República con la Universidad Tecnológica en 2026, la institución con características más similares a la Udelar, y cerrar las brechas con universidades de la región comparables al final del quinquenio.

4.15.3.2 |

Alcanzar el 100 % del salario vacacional para el conjunto de las y los trabajadores

La partida de salario vacacional fue eliminada en el marco de la última dictadura civil-militar por la que atravesó el país. En los últimos quinquenios la Udelar ha destinado fondos para cubrir en parte la recuperación de este derecho. Actualmente se financia cerca del 40 % del salario vacacional y se solicita restablecer el 100 % de esta partida para todos sus funcionarios.

Es importante remarcar que esta partida incluye una carga de aportes patronales que debiera revisarse y adecuarse a otros mecanismos existentes en el ámbito público y privado.

4.15.3.3 |

Rediseñar las escalas de remuneraciones de la Udelar

Entre las problemáticas que afectan a la Udelar se destaca la ausencia de una correcta correspondencia entre responsabilidades y remuneración, lo que ha llevado a una situación difícil, que perjudica sostener desempeños adecuados a los desafíos actuales. En particular, los niveles de remuneración en los escalafones de inicio de la carrera funcionarial en la Universidad de la República no son capaces de sostener un nivel mínimo aceptable de bienestar, para aquellos que se dedican en forma exclusiva a la institución. A ello se agrega el limitado acceso a concursos de asecenso.

La Udelar ha expandido sus actividades en todo el territorio nacional durante el último quinquenio, pese a las fuertes restricciones presupuestales. El personal docente, técnico, administrativo y de servicios no ha tenido un incremento proporcional. Así, el desacople entre las responsabilidades asociadas al trabajador universitario y el nivel salarial se ha tornado más crítico. No es posible pensar una universidad que mantenga su impulso transformador y su vocación de expansión sin corregir sustantivamente los niveles salariales de sus trabajadores.

Para revertir esta debilidad, que se ha agravado en estos últimos años, se propone aumentar los salarios docentes y los del personal técnico, administrativo y de servicios y modificar las escalas salariales de forma tal de revertir inequidades. En este sentido, se plantea alcanzar para el personal técnico, administrativo y de servicios un salario al ingreso equivalente a 10 bases de prestaciones y contribuciones (BPC) con 40 horas semanales de dedicación. A la vez, se pretende alcanzar en 2026, como punto de partida, un salario equivalente a $ 30.000 por 20 horas semanales para docentes en cargos de ayudante (grado 1).

Por último, se propone la búsqueda de mecanismos que permitan fortalecer los recursos humanos que participan de la asistencia en el Hospital de Clínicas y en otras áreas vinculadas a la salud. Las estrategias a implementar debieran propender a evitar la migración hacia otros prestadores de salud por la diferencia salarial y apuntar a la mejora permanente y estable de los equipos técnicos y profesionales de modo de transitar hacia la excelencia.

4.15.4 |

Población objetivo

- Docentes y personal técnico, administrativo y de servicios de la Udelar que no tienen una remuneración adecuada a sus tareas.
- Comunidad universitaria que se beneficiará de que el plantel docente, técnico, administrativo y de servicios alcance

condiciones laborales y salarios acordes a sus responsabilidades y pueda dedicarse de manera íntegra a las actividades universitarias.

4.15.5 |

Metas

- Adecuar las remuneraciones progresivamente hasta equiparar los salarios docentes a los de la Universidad Tecnológica en 2026 y con universidades de la región al final del quinquenio.
- Alcanzar en 2026 el otorgamiento del 100 % del salario vacacional.
- Modificar las escalas salariales de modo de contar con una remuneración de ingreso para el personal técnico, administrativo y de servicios equivalente a 10 BPC por 40 horas semanales y para docentes ayudantes (grado 1) de un salario no menor a $ 30.000 por 20 horas semanales a 2026, en línea a equiparar los salarios universitarios a los de la Universidad Tecnológica.

4.15.6 |

Resultados esperados

- Contar con remuneraciones acordes con los desafíos inherentes al desarrollo de las funciones universitarias y una institución de educación superior de excelencia que contribuye al desarrollo del país.
- Promover estructuras académicas para el desarrollo de la carrera docente y la retención del personal altamente calificado.
- Retener personal técnico, administrativo y de servicios incentivando el acceso a la carrera funcional para el buen desarrollo de sus actividades en la Universidad.

5

NECESIDADES Y PROGRAMAS PRESUPUESTALES

5.1 |

Necesidades presupuestales

El presupuesto actual de la Udelar aprobado por ley vigente para el período 2020-2024 asciende a **$ 27.410.996.019** (a precios del 1/01/2025) por toda fuente de financiación.

El 92 % del financiamiento del presupuesto universitario proviene de la financiación 1.1-Rentas Generales; aproximadamente un 8 % corresponde a la financiación 1.2-Recursos de Afectación Especial que los diferentes servicios universitarios, entre ellos, facultades, institutos, escuelas, centros universitarios regionales y el Hospital de Clínicas perciben y recaudan por la prestación de servicios al sector público y privado a través de convenios con diversas instituciones ya sean nacionales o internacionales. Dentro de la financiación 1.2, se cuenta con los recursos provenientes del adicional al Fondo de Solidaridad (artículo 542, Ley n.º 17.296) y representa un 1,5 % del presupuesto total. Estos recursos están destinados a financiar gastos e inversiones de proyectos institucionales en el interior del país, mejoras edilicias y no edilicias en enseñanza, bibliotecas, formación de docentes y publicaciones.

La Universidad de la República solicita para el quinquenio 2025-2029 un incremento del 52 % de su presupuesto total. Estas necesidades responden a un acumulado de solicitudes quinquenales atendidas parcialmente. Si se compara la solicitud presupuestal incremental de la Udelar de los últimos tres quinquenios (2010-2014, 2015-2019 y 2020-2024), con lo otorgado por las leyes de presupuesto y de rendición de cuentas en esos períodos, el grado de satisfacción se ubicó en el orden del 43 %, 19 % y 21 % respectivamente.

5.2 |

Programas presupuestales

Las quince líneas programáticas que la Universidad de la República se propone transitar para alcanzar los objetivos estratégicos establecidos en consonancia con su misión y visión se estructuran en siete programas presupuestales, manteniendo los propuestos en el quinquenio anterior de acuerdo al siguiente detalle:

Cuadro 5.1.1
Financiación 1.1-Rentas Generales: Precios 01/01/2025

Número	Programa	Montos a 2029 Precios 01/01/2025
347	Calidad académica, innovación e integración de conocimiento a nivel nacional e internacional	1.909.039.607
348	Transformación y transparencia de la estructura institucional	3.223.901.252
349	Universidad inclusiva y efectivización de los derechos de las personas	747.455.361
350	Inserción universitaria en el Sistema Integrado de Salud	1.005.332.619
351	Expansión y desarrollo de la Universidad de la República en todo el territorio nacional	855.332.497
352	Plan de obras y mantenimiento del patrimonio edilicio universitario	845.969.255
355	Otras remuneraciones (adecuación de remuneraciones)	5.686.309.990
	Monto incremental	14.273.340.582

Cifras en pesos uruguayos
Elaboración: Dirección General de Planeamiento, Udelar

Cada uno de ellos tiene asociado varias líneas programáticas. A continuación, se presentan los objetivos generales de cada programa presupuestal y las líneas programáticas que lo componen.

Cuadro 5.2.1
Programas presupuestales, objetivos y líneas programáticas asociadas

Programas 2025-2029	Objetivos generales	Líneas programáticas
Calidad académica, innovación e integración de conocimiento a nivel nacional e internacional	Fomentar la búsqueda de excelencia en cada una de las tareas que se desarrolla: formación a lo largo de toda la vida de calidad garantizando el acceso democrático, la permanencia y la culminación de la educación terciaria y superior; creación de conocimiento de calidad; construcción de lazos académicos de cooperación regional y global; contribución desde la extensión universitaria al abordaje original con compromiso ético en temáticas de interés nacional.	Democratización de la educación terciaria y superior de calidad.
		Fortalecimiento de la creación y uso de conocimiento científico y cultural de calidad.
		Integración de conocimientos y prácticas en la comunidad.
		Impulso de los estudios de posgrado y la formación a lo largo de toda la vida.
		Expansión de redes de colaboración en el país, la región y el mundo.
		Fortalecimiento del Sistema Nacional de Educación Pública.
Transformación y transparencia de la estructura institucional	Modernizar el funcionamiento de la Universidad a nivel de sus estructuras académicas, transformar el modelo organizativo y de realización de tareas, agilizar y armonizar los procedimientos para alcanzar una gestión transparente e integral con capacidad transformadora y flexible, implementar la evaluación sistemática de procesos y resultados, sostenida en un sistema de información institucional robusto.	Desarrollo institucional para potenciar las actividades universitarias.
		Transformación organizacional para una gestión universitaria eficiente transparente y ágil.
		Evaluación institucional y de políticas universitarias.
Universidad inclusiva y efectivización de los derechos de las personas	Fortalecer el ingreso, la permanencia, el tránsito y el egreso de personas que ven vulnerado su derecho a la educación. Mejorar las condiciones de convivencia institucional a través de la construcción de espacios de estudio y trabajo inclusivos, que estimulen el desarrollo pleno de las capacidades de las personas y enriquezcan a la comunidad universitaria y a la sociedad toda.	Garantización de los derechos a la educación y al trabajo en la vida universitaria.

Programas 2025-2029	Objetivos generales	Líneas programáticas
Inserción universitaria en el Sistema Integrado de Salud	Mejorar la atención a la salud de la población mediante la integración del Hospital de Clínicas al Sistema Nacional Integrado de Salud, y la formación de recursos humanos con ética y compromiso social. Fortalecer otros espacios asistenciales universitarios, en articulación con otros actores institucionales y sociales, en los diferentes niveles de atención y en la comunidad. Desarrollar innovaciones y crear conocimiento genuino aplicado a la salud con un concepto integral, como derecho con enfoque bio-psico-socio-cultural, en interacción con el medio ambiente.	Hacia un nuevo Hospital de Clínicas
		Fortalecimiento académico y profesional en salud.
Expansión y desarrollo de la Universidad en el territorio nacional	Consolidar el crecimiento de calidad de la Universidad de la República en el territorio nacional a través del desarrollo de sus actividades de enseñanza, investigación y extensión con anclaje en sus centros regionales. Concretar iniciativas de expansión de mediano aliento a otras regiones, en coordinación y estrecha cooperación con actores de la educación pública, autoridades departamentales y otros actores relevantes.	Desarrollo de la Universidad en todo el territorio nacional
Plan de obras y mantenimiento del patrimonio edilicio universitario	Continuar con la construcción de una infraestructura moderna y adecuada para brindar educación universitaria de calidad. Incorporar la lógica de campus como espacios de sinergia de la comunidad del Sistema Nacional de Educación Pública y de otros actores trascendentes para la creación de conocimiento. Llevar a un estado óptimo el patrimonio edilicio y realizar las adecuaciones y procedimientos de mantenimiento que garanticen las mejores condiciones para el desarrollo de las actividades académicas y un uso flexible. Avanzar hacia una planta física inclusiva, segura y amigable con el medio ambiente.	Construcción, modernización y preservación del patrimonio edilicio de la Universidad.
Adecuación del salario real universitario	Remunerar adecuadamente el trabajo de los funcionarios docentes, técnicos, administrativos y de servicio que hacen posible el desarrollo de una institución compleja, diversa y potente de nuestro país. Hacer atractivas y competitivas las propuestas de emplearse en la Universidad de la República.	Adecuación de las remuneraciones universitarias.

Elaboración: Dirección General de Planeamiento, Udelar

ANEXO:
MATRIZ DE OBJETIVOS 2025-2029

Líneas programáticas	Objetivo general de cada línea programática	Orientaciones de cada línea programática	Metas de cada línea programática	Indicadores por línea programática	Resultados esperados de la línea programática
3.1 Mantener la vigencia de la Universidad de la República como un centro de excelencia en las funciones de enseñanza, investigación, extensión y atención a la salud					
4.4. Fortalecimiento de la creación y del uso del conocimiento científico y cultural de calidad	Estimular la producción de conocimiento de calidad, en las distintas disciplinas y en su interrelación, para contribuir con la búsqueda de soluciones a problemas específicos de diversos ámbitos de la sociedad, la economía, la política y la cultura, al tiempo que brindar instrumentos para el fortalecimiento de la investigación impulsada por la curiosidad.	4.4.3.1 Mejorar y adecuar presupuestalmente los instrumentos de desarrollo de la investigación 4.4.3.2 Vincular el conocimiento con empresas, educación y sociedad 4.4.3.3 Nuevos instrumentos y apoyo a los existentes para el fomento de la investigación de calidad	Adecuar financieramente a 2026 todas las convocatorias a actividades de investigación de la Udelar que no hayan sido actualizadas en el último quinquenio, al tiempo que revertir en aquellas en las que haya demanda insatisfecha. Profundizar en las acciones de vinculación con el sector productivo a través de nuevas propuestas a implementarse a partir de 2026, de modo de finalizar el quinquenio con sus evaluaciones cerradas y el objetivo de emprender acciones en cuanto a su escalabilidad. Fortalecer los instrumentos para la dedicación a la investigación de forma exclusiva; al tiempo que generar las condiciones para que proyectos embrionarios puedan tener lugar y se puedan consolidar nuevas institucionalidades desde las que producir conocimiento.	1. Gasto en I+D en la Udelar respecto al presupuesto ejecutado de la Udelar. 2. Presupuesto asignado a la CSIC. 3. Proyectos aprobados por los fondos concursables de CSIC. 4. Proyectos financiados por los fondos concursables de CSIC. 5. Presupuesto asignado al Espacio Interdisciplinario. 6. Proyectos aprobados por los fondos concursables del Espacio Interdisciplinario. 7. Proyectos financiados por los fondos concursables del Espacio Interdisciplinario. 8. Presupuesto asignado a la partida central de Dedicación Total. 9. Docentes en Régimen de Dedicación Total. 10. Porcentaje de docentes en Régimen de Dedicación Total. 11. Satisfacción de la demanda académicamente aprobada de acceso al Régimen de Dedicación Total.	Contar con instrumentos de financiación de la investigación acorde a las necesidades de los equipos que hacen propuestas; al tiempo que dotar a todas y todos aquellos cuyas propuestas hayan sido evaluadas como excelentes del financiamiento necesario para su desarrollo. Ofrecer al país instrumentos que permitan la vinculación de la Udelar con el sector productivo y aporten capacidades para la resolución de temas de relevancia nacional instalados. Diversificar las formas en las que se organiza la investigación en la Udelar, fomentando la creación y consolidación de nuevos espacios mientras se sostienen y se fortalecen los instrumentos de fomento a la investigación científica tradicionales.
4.5. Integración de conocimientos y prácticas en la comunidad	Expandir, potenciar y consolidar prácticas universitarias en la comunidad que promuevan el uso socialmente valioso del conocimiento y el abordaje integral de problemas nacionales, en el marco de procesos de formación e investigación y de interacción social.	4.5.3.1 Fortalecimiento y expansión de los programas concursables de la CSEAM y consolidación de la extensión en los servicios 4.5.3.2 Nuevos programas integrales: Casavalle, Sistema penitenciario y otros por crear 4.5.3.3 Consolidación y expansión de los programas territoriales APEX y PIM	Incrementar progresivamente a partir de 2026 la satisfacción de la demanda en las convocatorias concursables de Desarrollo de la Extensión y Trayectorias Integrales, y generar una nueva convocatoria en 2027 sobre equipamiento para la extensión Avanzar durante 2026 en las acciones de análisis, caracterización, revisión de políticas y articulación con referentes comunitarios e institucionales en la cuenca Casavalle para brindar a todos los servicios de la Udelar, una plataforma para trabajar en una propuesta articulada; generar a partir de 2026 los insumos necesarios para en 2027 concretar la implementación de una propuesta permanente de carácter integral de la Udelar en el sistema penitenciario desde la perspectiva de la integralidad, y establecer a partir de 2026 nuevas propuestas de programas integrales en los CENUR, además de otros en la capital del país ya sean territoriales o temáticos. Poner en funcionamiento en el APEX al menos cuatro nodos territoriales al finalizar el período quinquenal para incrementar los procesos de trabajo territoriales de cercanía, consolidar para 2026 el Centro de Prevención y Promoción de Salud Animal con el funcionamiento del policlínico veterinario y la oferta de cursos en el marco del Espacio de Formación Popular, y sostener a través del PIM la presencia de la Udelar en los municipios F y E de Montevideo y en Barros Blancos (Canelones) y zonas aledañas, contar con un núcleo de intervención e investigación en salud colectiva y territorio, poner a funcionar itinerarios de formación integral en cuatro servicios de la Udelar en asociación con el PIM, contar con nuevos acuerdos de trabajo con apoyo financiero para atender tanto las demandas del territorio como las necesidades de los servicios universitarios y concretar un espacio descentralizado de arte, diseño y agroecología en su sede.	1. Gasto en extensión, actividades en el medio y programas integrales sobre el total del presupuesto de la Udelar. 2. Proyectos de extensión y actividades en el medio aprobados por los fondos concursables de CSEAM. 3. Proyectos de extensión y actividades en el medio financiados por los fondos concursables de CSEAM. 4. Cantidad de estudiantes que realizan prácticas integrales o de extensión. 5. Cantidad de docentes involucrados en prácticas integrales o de extensión.	Mejorar el acceso a las convocatorias del CSEAM, lo que implica un aumento de estudiantes y docentes que participan en actividades integrales y de extensión, y generar un nuevo llamado sobre equipamiento destinado a la extensión; lo que redunda en la mejora de las actividades de extensión y en el medio y la articulación de funciones para la atención a demandas sociales identificadas en los procesos de trabajo con actores sociales. Aumentar el número de programas integrales territoriales y temáticos a través de la instalación de actividades en Casavalle y en el sistema penitenciario; junto con estudiar otras posibilidades de creación en otras zonas del país y temáticas. Ampliar el trabajo de cercanía del APEX e incrementar la participación de prácticas estudiantiles en cantidad y calidad al tiempo que se genera conocimiento socialmente pertinente y fortalecer las actividades del PIM a partir de un mayor financiamiento para llevar adelante acuerdos con los servicios universitarios; itinerarios de formación integral; un nuevo núcleo de intervención referido a salud, y un espacio descentralizado de arte, diseño y agroecología que funcione de manera permanente en su sede.

Líneas programáticas	Objetivo general de cada línea programática	Orientaciones de cada línea programática	Metas de cada línea programática	Indicadores por línea programática	Resultados esperados de la línea programática
4.7. Hacia un nuevo Hospital de Clínicas	Posicionar al Hospital Universitario de Clínicas «Dr. Manuel Quintela» como un centro de referencia nacional en atención a la salud, con infraestructura de vanguardia y acceso equitativo a programas innovadores que aborden patologías de alta prevalencia promoviendo una gestión de recursos eficiente y alineada con estándares internacionales que avance hacia una integración efectiva y consistente dentro del Sistema Nacional Integrado de Salud, en un marco de formación de recursos humanos de excelencia, investigación de alta calidad y servicios centrados en el bienestar, compromiso y respeto hacia los y las pacientes.	4.7.3.1 Hospital de Clínicas 2030 4.7.3.2 Gestión de recursos eficiente y papel en el Sistema Nacional Integrado de Salud 4.7.3.3 Excelencia en la formación de recursos humanos en salud 4.7.3.4 Programas innovadores y de referencia en patologías prevalentes	Culminar en el quinquenio 2025-2029 todas las etapas del Plan Ejecutivo del Hospital de Clínicas 2030, lo que incluye la finalización de todas las obras y la adecuación tecnológica, de espacios físicos y de actividades a la nueva infraestructura. Concretar a 2025 un nuevo convenio de complementación con ASSE que tenga en cuenta el valor en términos de atención que el hospital universitario le aporta al SNIS, junto con implantar en 2026 un grupo de trabajo para el estudio de los distintos métodos de costeo en los sistemas sanitarios, que aporte a la arquitectura global del SNIS y brinde insumos para los tomadores de decisiones a la hora de pensar su financiamiento. Crear un Programa de Docentes con Funciones de Alta Dedicación en el Hospital de Clínicas junto con la Facultad de Medicina, que le permita al hospital universitario establecer, a partir de 2026, nuevas propuestas de formación continua y actualización, pasantías y otras actividades de formación por especialidad médica; al tiempo que equiparar las remuneraciones del personal de salud no médico con las del resto del sistema. Poner en funcionamiento en 2026 el Programa Integral de Atención de Cáncer de Colon y el Programa para el Abordaje Oportuno de la Litiasis en el sector público; y en 2027, los programas CAR-T y de Radiocirugía.	1. Número de egresos hospitalarios. 2. Número de cirugías. 3. Número de consultas en policlínica. 4. Número de consultas en emergencia. 5. DCO cuidados moderados. 6. DCO cuidados criticos. 7. Número de camas disponibles por nivel de cuidado. 8. Metros cuadrados de obras realizadas. 9. Metros cuadrados refuncionalizados/año. 10. Número de cargos docentes con FAD nuevos por año. 11. Cargos docentes con FAD/Total de cargos docentes.	Contar con infraestructura, tecnología y programas acordes a las necesidades asistenciales de la población uruguaya que permitan poner en el centro el bienestar, el respeto y compromiso hacia los pacientes y posibilite la formación en salud de excelencia y la investigación con estándares de calidad internacional. Adecuar los recursos financieros que recibe el hospital universitario a su aporte al sistema de salud público, al tiempo que colaborar con la búsqueda de soluciones eficientes para el costeo y financiamiento del SNIS. Equiparar las remuneraciones del personal del Hospital de Clínicas al resto del SNIS, lo que contribuirá —a través de mayores dedicaciones horarias—a dotar al país de profesionales del área salud que pasan por experiencias de formación continua, pasantías y otras actividades tendientes a que sus calificaciones se encuentren en la frontera de conocimiento en el área en que se desempeñan. Propender a la disminución de las inequidades de acceso en el territorio nacional y en el sector público en particular de procedimientos innovadores, eficientes y eficaces para el tratamiento de patologías prevalentes que requieren inversión tecnológica de excelencia.
4.8. Fortalecimiento académico y profesional en salud	Avanzar en la ampliación y en el fortalecimiento de la formación de grado y posgrado en salud en el territorio nacional, a través del desarrollo y de la implementación de estrategias de apoyo a las trayectorias académicas en la Udelar; de la mejora de las condiciones y las oportunidades de estudio; del reforzamiento de la formación académica de docentes del área; de la generación de condiciones óptimas para el cumplimiento de las funciones sustantivas universitarias para cargos con fuerte componente asistencial y de práctica profesional, y de la profundización de los vínculos interinstitucionales en el marco del SNIS y del sistema de educación terciaria.	4.8.3.1 Ampliación de la oferta formativa en salud 4.8.3.2 Apoyo a las trayectorias académicas y mejora del desempeño estudiantil 4.8.3.3 Desarrollo académico y profesional del cuerpo docente y del personal de apoyo técnico, administrativo y de servicios 4.8.3.4 Fortalecimiento de vínculos interinstitucionales en el marco del Sistema Nacional Integrado de Salud	Desplegar el 100 % de las carreras de grado del Área Ciencias de la Salud con presencia en el interior, acompañada del 30 % de aumento de la oferta de especializaciones que aporten a la formación permanente de profesionales del área acorde a las necesidades del territorio, junto con el incremento significativo de la radicación de docentes y funcionarios técnicos, administrativos y de servicios en las regiones menos favorecidas. Disminuir el rezago y la desvinculación estudiantil en los primeros años y consolidar en el primer año de las carreras equipos docentes de alta dedicación que se adecuen al perfil de ingreso de los estudiantes universitarios, junto con mejorar la relación docente-estudiante en las condiciones de formación específica del área. Incrementar el número de docentes que participan en programas de formación académica, incrementar el número de programas de estudio para la mejora académica docente y el número de funcionarias y funcionarios técnicos, administrativos y de servicios que participan en programas de capacitación. Generar al menos dos convenios con contrapartidas que consoliden proyectos del tipo UDA a largo plazo para el desarrollo de prácticas profesionales en los diferentes servicios y territorios, junto con lograr cuatro espacios de desarrollo interservicios del área con sus respectivos convenios y siete unidades de desarrollo instalados en el territorio nacional y la Implementación de un programa de residencias interprofesionales del Área Ciencias de la Salud.	1. Cargos docentes del Área Salud con 24 horas ó más. 2. Cargos docentes del Área Salud con dedicación total. 3. Egresos de estudiantes del grado del Área Salud. 4. Egreso de estudiantes de posgrados del Área Salud.	Incrementar la presencia de profesionales de la salud en el territorio nacional —en particular aquellos radicados— distribuidos en zonas con alta demanda y necesidades relevantes identificadas. Aumentar el número de estudiantes matriculados en las distintas carreras y de profesionales de la salud formados en su localidad de origen, junto con disminuir los niveles de rezago y repetición en el primer año y contar con procesos de enseñanza, aprendizaje y evaluación de calidad. Poner en funcionamiento mecanismos de colaboración del Área Ciencias de la Salud con instituciones internacionales, nacionales y locales a través de convenios. Enriquecer el área de formación en salud con el desarrollo significativo de nuevos programas de especialización y de formación permanente en la región.

Líneas programáticas	Objetivo general de cada línea programática	Orientaciones de cada línea programática	Metas de cada línea programática	Indicadores por línea programática	Resultados esperados de la línea programática
4.12. Expansión de redes de cooperación en el país, la región y el mundo	Crear espacios institucionales que fomenten la colaboración con ámbitos académicos y productivos relevantes a nivel nacional, regional y global; al tiempo que asignar recursos para establecer laboratorios y proyectos de investigación conjuntos con centros de referencia internacional, y ofrecer a los estudiantes de la Udelar oportunidades de formación en otros idiomas y financiamiento para estudios de posgrado en el extranjero.	4.12.3.1 Conformación y fortalecimiento de Unidades de Relaciones Internacionales en las servicios universitarios y centros universitarios regionales 4.12.3.2 Fondo Universitario para el establecimiento de laboratorios y proyectos de investigación conjuntos con centros de referencia internacional 4.12.3.3 Creación de un Programa de Apoyo a los Estudios de Posgrado en el Exterior 4.12.3.4 Fortalecimiento del Centro de Lenguas Extranjeras en articulación con el Servicio de Relaciones Internacionales	Establecer Unidades de Relaciones Internacionales en todos los servicios universitarios para 2026, que coadyuven a aumentar en un 30 % la movilidad estudiantil y del personal universitario al final del quinquenio, y al menos dos eventos académicos internacionales organizados por servicio por año, incluyendo conferencias, seminarios y semanas internacionales. Financiar al menos cinco laboratorios conjuntos de investigación con centros de referencia internacional durante los primeros dos años de implementación del fondo, y, en ese marco, incrementar la movilidad de investigadores y estudiantes de posgrado; al tiempo que al menos tres acuerdos de cofinanciación para proyectos de investigación y movilidad académica a nivel internacional se implementan. Poner en funcionamiento un programa de apoyo a estudios de posgrado en el exterior que permita financiar al menos 125 docentes durante los primeros cinco años, y consolidar acuerdos de cooperación específicos con universidades y centros de investigación internacionales como parte de las colaboraciones derivadas del programa. Incrementar al quíntuple la cantidad de estudiantes de grado que participan en cursos de enseñanza de idiomas al final del período, acompañado de una articulación institucional con las representaciones diplomáticas acreditadas en el país para fomentar iniciativas educativas y culturales conjuntas.	1. Movilidad internacional universitaria de estudiantes de grado enviados. 2. Movilidad internacional universitaria de estudiantes de grado recibidos. 3. Porcentaje de estudiantes de movilidad provenientes de países del Mercosur. 4. Movilidad internacional universitaria de docentes enviados. 5. Movilidad internacional universitaria de docentes recibidos. 6. Movilidad internacional universitaria de funcionarios técnicos, administrativos y de servicios enviados. 7. Movilidad internacional universitaria de funcionarios técnicos, administrativos y de servicios recibidos. 8. Número de Redes internacionales de Universidades en las que participa la Udelar. 9. Convenios nacionales. 10. Convenios internacionales.	Contar con referentes de relaciones internacionales establecidos en todos los servicios universitarios; estudiantes, docentes, y personal técnico, administrativo y de servicios informados sobre las oportunidades de internacionalización disponibles y acompañados en los procesos de postulación y posteriores; y opciones de capacitación en la temática. Aumentar los instrumentos de colaboración con centros de referencia en el mundo en el ámbito de la investigación que permita entre otras cosas fortalecer la capacidad investigativa de la Udelar en áreas estratégicas, y fondos para la concreción de proyectos conjuntos entre investigadores de diversos países disponibilizados para darle pie a la formación de estudiantes de posgrados y recursos humanos en el más alto nivel. Lograr el fortalecimiento de la investigación en la Udelar mediante un aumento de los instrumentos para la financiación de estudios de posgrado en el exterior; que contribuya a consolidar una cultura de internacionalización e impulse a un número creciente de docentes a integrarse en redes académicas y colaboraciones globales, habiendo reducido las barreras de acceso a la formación avanzada en el exterior a docentes de distintas disciplinas y contextos socioeconómicos. Multiplicar el número de estudiantes con formación en lenguas extranjeras en sintonía con la resolución de la demanda de los servicios universitarios en la temática en todos los niveles de formación.
4.13. Evaluación institucional y de políticas universitarias	Evaluar de forma sistemática los servicios universitarios y generar los instrumentos que les permitan iniciar planes de mejora, así como a las carreras de grado a través de los programas nacionales y regionales de acreditación vigentes, y sentar las bases para la construcción de un sistema de información robusto que permita la evaluación de todas las actividades y políticas universitarias.	4.13.3.1 Fortalecimiento de las capacidades y apoyo a planes de mejora institucional 4.13.3.2 Consolidación de carreras para su acreditación regional 4.13.3.3 Sistema de indicadores e información para la evaluación continua de las políticas universitarias	Fortalecer las estructuras centrales y de los servicios universitarios vinculadas a la evaluación institucional, junto a la implementación en cada servicio universitario en el quinquenio 2025-2029 del plan de mejora que se derive de la evaluación, y organización de instancias de formación continua sobre evaluación y planificación de la educación superior. Reacreditar a través del sistema ARCU-SUR las carreras que ya pasaron por procesos de evaluación y estén en condiciones de hacerlo, y acreditación de ocho nuevas carreras; implementar los planes de mejora producidos en el marco de las evaluaciones, y desarrollo de proyectos de fortalecimiento para que las carreras que se dictan completamente en el interior del país logren su acreditación internacional. Poner en funcionamiento el Sistema de Información Udelar en el primer semestre de 2026, lo que incluye la selección de indicadores a ser reportados de forma periódica, la adaptación de las plataformas disponibles para su visualización; al tiempo que generar procesos de evaluación de políticas y actividades durante todo el quinquenio.	1. Número de carreras de grado acreditadas en el sistema ARCU-SUR vigentes. 2. Porcentaje de carreras de grado acreditadas en el sistema ARCU-SUR sobre el total de carreras de grado acreditables. 3. Porcentaje de alumnos matriculados en carreras de grado acreditadas en el sistema ARCU-SUR. 4. Porcentaje de egresados en carreras de grado acreditadas en el sistema ARCU-SUR. 5. Número de servicios con evaluación institucional culminada en los últimos 5 años. 6. Número de servicios con evaluación Institucional en proceso en los últimos 5 años.	Contar con servicios universitarios evaluados y con procesos de implementación de planes de mejora iniciados; apoyados por estructuras fortalecidas y altamente formadas en evaluación y planificación de la educación superior, lo que colabora a identificar dificultades, fortalezas y aspiraciones para proyectar el futuro. Consolidar el proceso de acreditación de ocho nuevas carreras en el marco del programa ARCU-SUR, implementando las mejoras derivadas de estas evaluaciones; al tiempo que tener en funcionamiento proyectos específicos para reforzar los procesos de reacreditación de aquellas carreras que ya han sido acreditadas y que en la actualidad se dictan de manera completa fuera de la capital del país. Disponer de un sistema de información robusto que sirva a las autoridades universitarias a la hora de tomar decisiones como fuente de información valiosa, transparente y ágil y a otros actores externos interesados en el desempeño de la institución.

Líneas programáticas	Objetivo general de cada línea programática	Orientaciones de cada línea programática	Metas de cada línea programática	Indicadores por línea programática	Resultados esperados de la línea programática
3.2 Generalizar el acceso y la permanencia a la educación universitaria de calidad en todo el país					
4.1 Democratización de la educación terciaria y superior de calidad	Desarrollar capacidades institucionales para mejorar la calidad y la equidad de la enseñanza universitaria; garantizar el acceso, la continuidad educativa y el egreso de su estudiantado, al tiempo que fortalecer prácticas educativas innovadoras e inclusivas para contribuir con la construcción de una sociedad más igualitaria.	4.1.3.1 Consolidación de la trama institucional de enseñanza 4.1.3.2 Fortalecimiento de la calidad de la enseñanza universitaria 4.1.3.3 Diseño de políticas de fortalecimiento del primer año de las carreras 4.1.3.4 Proyectos estudiantiles para dinamizar la vida universitaria	Poner en funcionamiento en la totalidad de los servicios universitarios estructuras de referencia; contar con planes de desarrollo de la enseñanza aprobados, como parte de un entramado institucional de articulación de políticas para la mejora sostenida de esta función, y consolidar un mecanismo de renovación y de actualización de los espacios de enseñanza en todos los servicios y los CENUR. Concretar el sistema de formación docente, el ecosistema digital Udelar y la red de referentes en tecnología educativa como acciones articuladas que fortalezcan la calidad de la enseñanza universitaria. Implementar ciclos iniciales por núcleos de carreras afines para el ingreso a carreras de grado en Montevideo y un ciclo inicial para estudiantes en privación de libertad. Financiar al menos un proyecto estudiantil por servicio universitario y por CENUR para ser desarrollado al comienzo de cada año lectivo, y espacios dinamizadores de la participación que fomenten la organización colectiva y la plena inserción estudiantil en la vida universitaria.	1. Estudiantes inscriptos por primera vez a la Udelar. 2. Tasa bruta de matriculación de ingreso. 3. Estudiantes activos de la Udelar. 4. Egresos de estudiantes de grado. 5. Tasa de desvinculación en el primer año. 6. Número de ofertas de formación terciaria abiertas en el año. 7. Proyectos aprobados por los fondos concursables de CSEEP. 8. Proyectos financiados por los fondos concursables de CSEEP.	Contar con espacios de coordinación y referencia que permitan la implementación, seguimiento y evaluación de las políticas de enseñanza. Consolidar experiencias de formación de docentes que ingresan a la actividad académica y de actualización de docentes de larga trayectoria; incrementar la disponibilidad y el acceso a recursos educativos de calidad nucleados en un ecosistema digital con características de campus virtual universitario y con el respaldo de una red de tecnologías educativas; fortalecer la infraestructura institucional para la enseñanza y desarrollar capacidades en los servicios universitarios para la mejora permanente y la actualización de equipamiento. Adecuar los tránsitos curriculares del primer año de ingreso a la Udelar a la diversidad de la población estudiantil, con trayectorias orientadas al sostenimiento de su continuidad educativa. Dotar a la institución de instrumentos para que los y las estudiantes puedan proponer proyectos de su interés.
4.2 Desarrollo de la Universidad en todo el territorio nacional	Consolidar los centros universitarios regionales (CENUR) como espacios de primer nivel para la formación terciaria, la investigación de calidad y la vinculación con el entorno en todo el territorio nacional, con apoyo en estructuras y capacidades docentes, técnicas, administrativas y de servicios que respondan a los desafíos de las universidades del siglo XXI, y ampliando los instrumentos de bienestar para la comunidad universitaria.	4.2.3.1 Consolidación y crecimiento de los planteles docentes y las propuestas formativas de calidad 4.2.3.2 Consolidación y fortalecimiento de las estructuras técnico, administrativo y de servicios 4.2.3.3 Avance hacia nuevas regiones del país: Suroeste y Centrosur 4.2.3.4 Bienestar universitario en todo el territorio nacional	Aumentar y fortalecer la oferta académica mediante la aprobación de al menos quince propuestas de fortalecimiento de programas existentes o de nuevas carreras, incluyendo la transición de cuatro programas de tencólogo o tecnicatura a grado y la consolidación de al menos diez grupos de docentes radicados con alta carga horaria, e implementar al menos seis programas de posgrado en diversas áreas del conocimiento. Fortalecer la estructura de docentes con alta carga horaria, priorizando la asignación de recursos en cargos de grados bajos y las acciones necesarias para la adecuación de todas las cargas horarias al nuevo EPD. Mejorar la gestión en los CENUR mediante la consolidación de estructuras técnicas, administrativas y de servicios, y de la optimización en la relación de funcionarios por estudiante activo, especialmente en áreas clave como bedelías, bibliotecas, informática, comunicación y recursos humanos, financieros y materiales. Ampliar la oferta académica en la región Suroeste, para alcanzar al menos ocho propuestas de educación terciaria impartidas de manera total o parcial, junto con la radicación de al menos diez grupos docentes con alta carga horaria, y la instalación de un equipo de gestión articulado con los servicios de referencia académica y la dirección regional; en la región Centrosur, hacer un estudio técnico que permita desarrollar indicadores para avanzar en la expansión de la Universidad de la República hacia allí, con planes de infraestructura y nuevas propuestas de enseñanza. Contar al final del quinquenio con equipos interdisciplinarios del SCIBU en cada CENUR que articulen con los equipos en Montevideo y diseñen un plan de monitoreo y de evaluación que permita la mejora continua de las propuestas que desarrollan.	1. Número de ofertas de formación terciaria dictadas en el Interior 2. Participación del ingreso a carreras de estudiantes de grado en el interior del país. 3. Estudiantes activos de la Udelar en el interior. 4. Cargos docentes propios de los CENUR. 5. Cargos técnicos, administrativos y de servicios propios de los CENUR.	Incrementar el acceso a la oferta académica en el interior del país mediante la creación y el fortalecimiento de carreras y de ciclos iniciales optativos; promoviendo a su vez el aumento de la masa crítica de docentes con alta carga horaria y mejorando sus condiciones laborales, así como su formación a nivel de posgrado, para promover una oferta de calidad y accesible en todo el país. Desarrollar y consolidar estructuras de gestión eficientes en cada CENUR, optimizando los recursos y sistemas de administración para mejorar la atención a estudiantes y docentes en servicios clave, y una administración adaptada a las necesidades de cada sede. Brindar las condiciones adecuadas para la ampliación de la oferta académica en la región Suroeste; asegurando la radicación de docentes, funcionarios técnicos, administrativos y de servicio a las necesidades; así como contar con un estudio finalizado para evaluar el desarrollo de la oferta en la región Centrosur y la elaboración de un plan para su operativización; fortaleciendo así la presencia de la Universidad de la República en ambas regiones. Establecer equipos interdisciplinarios de SCIBU en cada CENUR, con un sistema de articulación interna y externa que permita la implementación de actividades culturales, deportivas y de salud integral, asegurando un entorno de bienestar para toda la comunidad universitaria.

Líneas programáticas	Objetivo general de cada línea programática	Orientaciones de cada línea programática	Metas de cada línea programática	Indicadores por línea programática	Resultados esperados de la línea programática
4.3. Garantización de los derechos a la educación y al trabajo en la vida universitaria	Promover el acceso equitativo a una educación terciaria de calidad en todos sus niveles mediante políticas específicas que les aseguren a todas las personas, sin distinción, las mismas oportunidades de ingreso y egreso; así como promover la salud integral y el bienestar de la comunidad universitaria con énfasis en la salud mental y en las condiciones de trabajo dignas.	4.3.3.1 Instrumentos generales para la efectivización del derecho a la educación 4.3.3.2 Políticas específicas para un estudiantado diverso 4.3.3.3 Salud integral, bienestar y derecho al trabajo 4.3.3.4 Atención a problemas vinculados a la salud mental	Alcanzar el 100 % de cobertura en la población que solicita becas y reúne las condiciones para obtenerla y mejorar los aspectos de gestión vinculadas a ellas; junto con tender a aumentar a lo largo del quinquenio el monto de las becas de apoyo económico, alcanzando estas las tres BPC, y transformar la política de alimentación de forma tal que todos los beneficiarios puedan acceder a la beca de alimentación en dinero, se cree la marca Bienestar para establecer estándares de calidad en los servicios gastronómicos de la universidad y se propenda a la difusión de información de calidad para toda la comunidad universitaria. Fortalecer y generar instrumentos diferenciales para poblaciones con vulnerabilidades específicas; en el caso de la creación de programas estos entrarán en funcionamiento a partir de 2026. Consolidar las propuestas para la promoción de una salud integral en toda la comunidad universitaria y la plena efectivización del derecho al trabajo de todos los funcionarios de la Udelar al tiempo que acompañar la transición hacia la inactividad laboral. Poner a funcionar distintos instrumentos para atender problemáticas vinculadas con su salud mental.	1. Número de becas estudiantiles solicitadas al SCIBU. 2. Número de becas estudiantiles otorgadas por el SCIBU. 3. Número de estudiantes con al menos una beca otorgada por SCIBU. 4. Porcentaje de estudiantes que declararon recibir algún tipo de beca.	Fortalecer la democratización de la enseñanza avanzada y de calidad con un alto componente de trabajo basado en la educación inclusiva, que posibilite incrementar el alcance e impacto de las estrategias de apoyo que actualmente brinda el SCIBU para el acceso, la permanencia y la culminación exitosa de trayectos educativos y la integración efectiva a la vida universitaria. Consolidar los programas de atención a vulnerabilidades específicas. Contar con instrumentos que propendan a mejorar la salud integral y el bienestar universitario anclados en recursos humanos capacitados e infraestructura de nuevo tipo, al tiempo que satisfacer las necesidades del funcionariado de la Udelar en cuanto a condiciones de trabajo adecuadas para el desarrollo de sus funciones y acompañar su transición hacia la inactividad laboral. Implementar programas para la atención de la salud mental.
4.6. Impulso de los estudios de posgrado y la formación a lo largo de toda la vida	Consolidar programas de posgrado de calidad en todas las áreas del conocimiento, con procesos de evaluación académica continua; facilitar la inscripción en sus diferentes niveles y promover el egreso mediante programas específicos de apoyo a estudiantes, así como impulsar la formación continua a través de actividades de educación permanente.	4.6.3.1 Evaluación y fortalecimiento de programas de posgrado 4.6.3.2 Becas e instrumentos para la culminación de los estudios de posgrado 4.6.3.3 La educación a lo largo de toda la vida	Financiar cuatro propuestas de consolidación de programas de posgrado y veinte propuestas de fortalecimiento por año en el período 2026-2029, postuladas a los instrumentos que proponga la Comisión Sectorial de Posgrado. Aumentar la cobertura de las becas a estudiantes de posgrado de la Udelar en un 50 %; al tiempo que crear un nuevo tipo de beca de posgrado de vinculación con el sector productivo que permita el financiamiento a treinta estudiantes de maestría en todo el período, y poner en funcionamiento un taller para la redacción de tesis que atienda a más de cien estudiantes y tutores de maestría y doctorado. Consolidar un sistema de Educación Permanente activo y eficiente que alcance entre 800 y 1200 actividades anuales, con una matrícula anual total de 20.000 a 25.000 inscripciones y que se destaque por su transparencia, su consideración de las necesidades de las personas a quienes se dirigen sus cursos y las de las distintas áreas de conocimiento en cuanto a capacitación, perfeccionamiento y reperfilamiento.	1. Número de carreras de posgrado. 2. Ingreso de estudiantes de posgrado. 3. Estudiantes de posgrado de la Udelar que reciben beca. 4. Becas de posgrado otorgadas por la CAP. 5. Número de cursos de educación permanente ofertados. 6. Personas que participan de cursos de educación permanente.	Acrecentar el número de posgrados que se consolidan y fortalecen dentro de la oferta de la Udelar, lo que implica que son evaluados, que desarrollan planes de mejoras en áreas débiles, que están interconectados con espacios de referencia internacionales y que logran tener una alta calidad académica por lo que se imponen como espacios de formación de relevancia para el país. Profundizar en los instrumentos que la Udelar ya posee para apuntalar el egreso de los programas de posgrados y crear nuevos instrumentos en áreas como la vinculación con el sector productivo y la redacción de tesis que permitan dotar al país de un mayor número de profesionales con estudios de alto nivel. Consolidar las propuestas de Educación Permanente de calidad, su gestión eficiente y transparencia, al servicio de las necesidades de la población uruguaya y el país en su conjunto en las distintas áreas del conocimiento.

Líneas programáticas	Objetivo general de cada línea programática	Orientaciones de cada línea programática	Metas de cada línea programática	Indicadores por línea programática	Resultados esperados de la línea programática
4.14. Fortalecimiento del Sistema Nacional de Educación Pública	Construir una agenda conjunta de cooperación entre las instituciones de educación pública que genere oportunidades de aprendizaje a lo largo de la vida, responda al desafío de la inclusión educativa y contribuya a democratizar la educación superior, con una oferta terciaria pública articulada y un observatorio que brinde información oportuna y pertinente para la mejora de las trayectorias en la interfase.	4.14.3.1 Consolidación de la coordinación entre instituciones de educación pública 4.14.3.2 Programa Integral de Apoyo al Ingreso, la Permanencia y el Egreso 4.14.3.3 Observatorio de la Transición entre la Educación Media y Terciaria en Uruguay	Conformar en 2026 equipos de trabajo con integración interinstitucional que permitan el abordaje cotidiano de tareas específicas de coordinación y cooperación en el marco del Sistema Nacional de Educación Pública; al tiempo que poner en marcha planes de complementariedad académica y cooperación interinstitucional con infraestructura, docentes y recursos materiales compartidos en todas las regiones en las que existen enclaves de educación terciaria, e implementar entre 2027 y 2029 planes de movilidad docente y estudiantil, apoyo económico a la totalidad de los programas conjuntos de grado y posgrado, y financiamiento de al menos cinco proyectos de investigación e innovación educativa de equipos docentes interinstitucionales. Poner en funcionamiento todas las etapas del Programa Integral de Apoyo al Ingreso, la Permanencia y el Egreso, contando con una evaluación de sus resultados. Diseñar un portal web con indicadores de transición y navegabilidad actualizados, accesibles a la comunidad en general a través de un visualizador, con reportes anuales sobre la transición de trayectorias de la educación media superior a la educación terciaria a autoridades y presentaciones públicas de informes generales periódicos.	1. Porcentaje de estudiantes que ingresan a carreras conjuntas con ANEP o UTEC en el total de ingresos 2. Cantidad de egresos de grado de carreras conjuntas con ANEP o UTEC 3. Estudiantes que participan en el Programa Integral de Apoyo al Ingreso, la Permanencia y el Egreso.	Contar dentro del Sistema Nacional de Educación Pública con estructuras técnicas y académicas de integración interinstitucional que permitan apuntalar la continuidad educativa, mejorar la oferta de formación terciaria conjunta a nivel de grado y posgrado y consolidar líneas de innovación e investigación educativa. Incrementar el número de estudiantes del Sistema Nacional de Educación Pública que ingresan a la Udelar provenientes de hogares con vulnerabilidad socioeconómica y aumentar el egreso de enseñanza media superior en los centros educativos involucrados en el Programa Integral de Apoyo al Ingreso, la Permanencia y el Egreso; al tiempo que disminuir progresivamente los niveles de desvinculación estudiantil de la Udelar con énfasis en la población con vulnerabilidad socioeconómica, e incrementar el egreso. Consolidar al Observatorio de Trayectorias como un espacio interinstitucional de sistematización y análisis riguroso de información sobre la transición entre la educación media superior y la enseñanza terciaria.
3.3 Reafirmar a la Universidad de la República como una institución inclusiva, transparente y ágil, fortaleciendo su estructura organizativa, académica y edilicia de vanguardia					
4.9. Desarrollo institucional para potenciar las actividades universitarias	Consolidar los espacios institucionales necesarios para que docentes y funcionarios técnicos, administrativos y de servicios puedan desarrollar sus actividades laborales en una institución que se distinga por su equidad, su transparencia, su agilidad, su eficiencia y su calidad en el cumplimiento de sus funciones sustantivas.	4.9.3.1 Adecuación de las estructuras académicas y funcionariales 4.9.3.2 Prorrectorado de Desarrollo Institucional 4.9.3.3 Campus Parque Batlle y criterios para la gestión de campus 4.9.3.4 Equidad de género, cuidados y corresponsabilidad	Implementar plenamente el Estatuto de Personal Docente y asegurar las condiciones para que el plantel docente de la institución tenga acceso a la carrera docente y al ejercicio de sus funciones en un marco en el que la relación docente por estudiante mejore. Asegurar condiciones de trabajo adecuadas para funcionarios técnicos, administrativos y de servicios y su acceso a la carrera funcionarial. Consolidar los espacios creados por la Udelar para el desarrollo institucional y el trabajo coordinado entre sus distintas partes constitutivas como el Prorrectorado de Desarrollo Institucional y los espacios de campus. Profundizar en las acciones tendientes a la reducción de las brechas de género, en las de prevención y actuación ante situaciones de violencia, acoso y discriminación, y en las de promoción de los cuidados y la corresponsabilidad.	1. Relación horas docentes por estudiante. 2. Relación cargos técnicos, administrativos y de servicios por cargos docentes. 3. Cantidad de servicios adheridos al Modelo de Equidad de Genero en la Udelar en sus distintos niveles. 4. Total de denuncias tramitadas ante la Unidad Central sobre Violencia, Acoso y Discriminación. 5. Promedio anual de niños y niñas de 0 a 12 años que reciben atención en los espacios de cuidado promovidos por la Udelar.	Consolidar un plantel docente y de funcionarios técnicos, administrativos y de servicios que desempeñan sus tareas laborales en condiciones adecuadas y tienen acceso a la carrera docente y funcionarial. Contar con un prorrectorado funcionando como articulador del desarrollo insti-tucional, considerando el análisis y evaluación del desempeño organizativo en sus diferentes dimensiones, así como la promoción permanente de transformaciones que permitan abordar las cambiantes realidades. Fortalecer la gestión de campus y apuntalar la instalación del Campus Parque Batlle. Disminuir las brechas de género en todas las áreas de la institución; eliminar las acciones de violencia, acoso y discriminación y consolidar una política de cuidados y corresponsabilidad.

Líneas programáticas	Objetivo general de cada línea programática	Orientaciones de cada línea programática	Metas de cada línea programática	Indicadores por línea programática	Resultados esperados de la línea programática
4.10. Transformación organizacional para una gestión universitaria eficiente, transparente y ágil	Potenciar la transformación organizativa de la Universidad de la República con el fin de consolidarla como una institución eficiente, transparente, ágil, descentralizada, accesible, cercana, con jerarquización de las tecnologías de la información y comunicación, con un manejo adecuado del acervo documental y con el desarrollo de competencias personales basadas en buenas prácticas y redes colaborativas de sus integrantes.	4.10.3.1 Transformación organizativa y consolidación del modelo de gestión y de la Escuela de Gobierno 4.10.3.2 Gobierno electrónico y abierto 4.10.3.3 Inversión en tecnologías de la información 4.10.3.4 Modernización de la estrategia de comunicación universitaria 4.10.3.5 Conservación del patrimonio documental de la Universidad de la República y gestión documental integral	Consolidar la transformación organizativa de la Udelar, al tiempo que se ponen en funcionamiento proyectos priorizados clave para la transformación digital de la institución. Optimizar la conectividad y la infraestructura de tecnologías de la información para alcanzar un nuevo nivel de rendimiento académico a 2029, con la RAU disponiendo de una red WAN con mayor cobertura geográfica y conexión a BELLA II, y presencia de Zonas AIRE en todos los servicios universitarios, mejoras significativas en el datacenter del SECIU y avances de importancia en ciberseguridad. Implementar un abanico de políticas y plataformas de comunicación universitaria que operen integradamente para la consolidación de la identidad Udelar y la mejora en las experiencias de la comunidad: a) creación de la editorial universitaria; b) inauguración de la Tienda Udelar; c) lanzamiento de la Gaceta Udelar; d) puesta en producción del nuevo Portal Udelar; e) aprobación del sistema de identidad visual central de la Udelar; f) lanzamiento de la mediateca y el ciclo audiovisual Movimientos; g) creación de la red de atención de la Udelar, y h) instalación de cartelería identitaria de la Udelar en los servicios universitarios existentes y a construirse. Robustecer la preservación y el acceso al acervo documental mediante la reconfiguración de la sección de digitalización del AGU, la implementación de un plan integral de gestión documental electrónica, un plan de gestión documental de los ámbitos centrales y el trabajo en la identificación, preservación y disponibilidad de archivos, colecciones y datos científicos relevantes de la Udelar. Fortalecer la participación de estudiantes, docentes y egresados en el cogobierno universitario a través de su capacitación y formación en temas como políticas públicas y políticas universitarias, con el objetivo de promover su valoración social como mecanismo para fomentar la participación activa y democrática en la toma de decisiones universitarias; junto con la generación de mecanismos que permitan evaluar el impacto del fortalecimiento del cogobierno.	1. Porcentaje de funcionarios técnicos, administrativos y de servicios con estudios secundarios culminados. 2. Cursos realizados por la Escuela de Gobierno. 3. Cantidad de títulos emitidos electrónicamente.	Incrementar la actividad sostenible, sistémica, controles *ex-post* y la evaluación, articulada y asociativa, lo que resultará en un mayor uso compartido de programas y espacios universitarios, y la optimización en la articulación de capacidades humanas y el uso de recursos, respaldada por sistemas de gestión que hayan facilitado la sistematización y la relación entre servicios, logrando así resultados más eficientes. Contar con una infraestructura de tecnologías de la información y conectividad fortalecidas y seguras, con una mayor cobertura geográfica y capacidad para conexiones más rápidas y estables, lo que habrá dotado a la institución de instrumentos adecuados para la implementación de proyectos estratégicos o emergentes. Fomentar una cultura de innovación apoyada en las capacidades humanas para acompasar los cambios del entorno organizativo y tecnológico. Desarrollar estrategias de comunicación universitaria que garanticen un acceso ágil y atractivo a publicaciones, plataformas de comunicación y servicios digitales de calidad, junto con el fortalecimiento de la visibilidad institucional, la producción audiovisual y una atención integral y homogénea, que promueva el sentido de pertenencia y el reconocimiento de la Udelar como actor clave en el desarrollo social, académico y cultural del país. Consolidar la digitalización documental, y contar con equipos y herramientas actualizados para digitalizar y poner a disposición documentos en diversos formatos, así como un plan para la gestión documental y personal formado para llevar adelante la tarea. Aumentar la participación de estudiantes, docentes y egresados en el cogobierno universitario capacitados para llevar adelante sus actividades.

Líneas programáticas	Objetivo general de cada línea programática	Orientaciones de cada línea programática	Metas de cada línea programática	Indicadores por línea programática	Resultados esperados de la línea programática
4.11. Construcción, modernización y preservación del patrimonio edilicio de la universidad	Construir la infraestructura necesaria para el correcto desarrollo de las actividades universitarias, junto con preservar el patrimonio edilicio de la institución y refuncionalizar aquellos espacios que lo requieran, desde una perspectiva de inclusión, sustentabilidad y seguridad, afianzando una gestión eficiente de los recursos.	4.11.3.1 Nuevo Plan de obras 4.11.3.2 Conservación y adaptación patrimonial 4.11.3.3 Mantenimiento integral y apoyo a la gestión edilicia 4.11.3.4 Proyecto integral 4.11.3.5 Universidad inclusiva, ambiente y sustentabilidad y seguridad integral 4.11.3.6 Sistema integrado de información de la planta física 4.11.3.7 Sistema de monitoreo de contratos y cálculo de costos	Crear espacios universitarios accesibles, vivibles, sostenibles, y seguros; priorizando la calidad de los mismos y el bienestar de sus usuarios, e integrando criterios basados en la naturaleza. Mejorar las condiciones edilicias y urbanas de los edificios universitarios patrimoniales, y la puesta en valor dichos edificios y sus entornos como forma de mejorar y preservar el rico patrimonio institucional. Construir nuevos espacios universitarios y revalorizar los espacios educativos existentes para generar un impacto positivo en la comunidad universitaria y en la ciudad. Optimizar las condiciones de los edificios universitarios en lo vinculado a su mantenimiento y funcionamiento a través de un enfoque integral de la planta física y abordando los temas desde un diseño asociativo, junto con mejorar la gestión basándose en la articulación y los procesos de comunicación entre todos los actores que participan. Fortalecer la actual base de datos sobre la planta física de la Udelar y crear un sistema de información con base de datos paramétrica de los proyectos que contenga la información necesaria para la gestión integral de todas las etapas de la vida de un proyecto de infraestructura edilicia.	1. Planta física existente. 2. Superficie de enseñanza por estudiante activo. 3. Presupuesto por m² para mantenimiento (presupuesto por m² para mantenimiento integral y apoyo a la gestión edilicia). 4. Presupuesto por m² para refuncionalización. 5. Presupuesto para accesibilidad (presupuesto por m² para una Universidad Inclusiva). 6. Presupuesto para seguridad y prevención contra Incendio (presupuesto por m² para seguridad integral).	Mejorar la habitabilidad y el confort de los espacios universitarios, con entornos que promueven la salud y el bienestar de la comunidad; y sean accesibles, sustentable y seguros. Contar con edificios patrimoniales conservados y readecuados, y una política institucional y metodología específica de buenas prácticas instaladas para preservar el patrimonio edilicio. Consolidar una gestión eficiente del mantenimiento edilicio mediante metodologías de detección temprana, considerando tipos de daños y riesgos. Disponer de sistemas de información actualizados e integrales, que sean seguros, accesibles y confiables y permitan hacer una gestión eficiente de la planta física de la Udelar y contribuya para la toma de decisiones.
4.15. Adecuación de las remuneraciones universitarias	Adecuar las remuneraciones universitarias de forma tal de reconocer la importancia relativa del trabajo en la Universidad de la República y reducir las asimetrías salariales con otras instituciones de educación terciaria superior del país y la región, que debilitan el desarrollo de las trayectorias laborales y la retención de personal formado y altamente calificado.	4.15.3.1 Acompasar los salarios universitarios a valores que contemplen la elevada calificación requerida y las características de las actividades universitarias a desarrollar 4.15.3.2 Alcanzar el 100 % del salario vacacional para el conjunto de las y los trabajadores 4.15.3.3 Rediseñar las escalas de remuneraciones de la Udelar	Adecuar las remuneraciones progresivamente hasta equiparar los salarios docentes a los de la Universidad Tecnológica en 2026 y con universidades de la región al final del quinquenio. Alcanzar en 2026 el otorgamiento del 100 % del salario vacacional. Modificar las escalas salariales de modo de contar con una remuneración de ingreso para el personal técnico, administrativo y de servicios equivalente a 10 BPC por 40 horas semanales y para docentes ayudantes (grado 1) de un salario no menor a $ 30.000 por 20 horas semanales a 2026, en línea a equiparar los salarios universitarios a los de la Universidad Tecnológica.	1. Variación del salario real universitario al 1.º de enero de cada año. 2. Cobertura de la partida permanente asimilada al salario vacacional.	Contar con remuneraciones acordes con los desafíos inherentes al desarrollo de las funciones universitarias y una institución de educación superior de excelencia que contribuye al desarrollo del país. Promover estructuras académicas para el desarrollo de la carrera docente y la retención del personal altamente calificado. Retener personal técnico, administrativo y de servicios incentivando el acceso a la carrera funcional para el buen desarrollo de sus actividades en la Universidad.

UNIVERSIDAD
DE LA REPÚBLICA
URUGUAY