Propuesta de diseño y asignación de responsabilidades del Prorrectorado de Gestión[1]

Introducción[2]

El ProRectorado de Gestión (PRG) es la entidad universitaria responsable de coordinar y ejecutar las políticas y procesos de funcionamiento de la institución. Su principal cometido es articular y facilitar la gestión administrativa y financiera, haciendo el mejor uso de las capacidades humanas y los recursos materiales de la institución con el fin de cumplir con los objetivos educativos de la Universidad de la República (Udelar).

La Udelar tiene como uno de sus desafíos la transformación de su estructura organizativa y de gestión integrando principios de derechos humanos y sostenibilidad en sus operaciones y en la formación del personal. Esto implica, en primer lugar, repensar y rearticular los distintos roles en la organización desde una concepción colaborativa, y hacerlo a través del impulso a una cultura participativa, propositiva y de transparencia, garantizando el derecho al trabajo y al estudio en una cultura libre de violencias donde se promueva la igualdad y la justicia social.

Este abordaje supone el fomento del paradigma de sistema de sistemas, que aborde de manera conjunta el desarrollo e implementación de sistemas horizontales y la articulación sinérgica y colaborativa de las distintas soluciones parciales adoptadas por la Udelar. Para avanzar en este proceso, se vuelve necesario mejorar los espacios de trabajo, fortalecer servicios y direcciones y consolidar la actuación de distintos grupos de la institución. En esta línea, se propone la consolidación organizativa de las políticas institucionales para la ampliación de derechos y el cuidado de la vida cotidiana universitaria (PED Udelar 2020-2024).

Es así que, en esta propuesta, para atender a las responsabilidades encomendadas, se consideran las definiciones asumidas e impulsadas por el Rector Rodrigo Arim al momento de su elección en 2018; los lineamientos estratégicos planteados por el PRG en marzo de 2019, los Planes Estratégicos de Desarrollo de la Universidad de la República 2020-2024 y 2025-2029 y el documento *Una nueva gestión para una Universidad en Movimiento* (2023).

El PRG supervisará y promoverá la implementación de políticas institucionales diseñadas por el CDC para el funcionamiento de la Udelar. Estas políticas tienen que ver con diferentes áreas que facilitan el cumplimiento de las funciones sustantivas de la universidad. Por un lado, se encuentran las direcciones generales y unidades administrativas que realizan las tareas que permiten el funcionamiento de la Udelar. Las direcciones y unidades relacionadas con funciones asociadas a:1) la acreditación y registro de las trayectorias educativas de lxs estudiantes; 2) el mantenimiento y construcción de infraestructura edilicia y de espacios educativos de formación; 3) el funcionamiento del soporte informático para la comunicación institucional y la educación mediada por tecnologías; 4) la adquisición de materiales, vehículos y recursos para la operación de las tareas educativas y administrativas; 5) el cuidado de la vida de la comunidad Udelar 6) la construcción de una cultura de respeto y promoción de los derechos humanos.

---

1 El Prorrector de Gestión Luis Leopold presentó el 29.11.24 una primera versión de este documento al Grupo de Trabajo creado por el CDC para elaborar propuestas de diseño y asignación de responsabilidades al interior de los Prorrectorados. A partir de los intercambios de este Grupo de Trabajo, el 13 de junio de 2025 se acordó remitir una nueva propuesta al CDC. Finalmente, a partir de los intercambios en sala entre junio y octubre y de los aportes específicos de los Órdenes Docente y Egresados y del Sr. Rector Héctor Cancela, el CDC aprobó la presente propuesta el 7 de octubre de 2025. Finalmente, una salva de aplausos acompañó el largo y colectivo proceso.

2 La Introducción se incluyó a propuesta del Orden Docente.

El PRG, además, tiene un rol en la promoción de la formación continua del personal con el fin de optimizar y desarrollar las capacidades humanas de la institución, de modo de contribuir al mejor funcionamiento de la Udelar. Sus funciones incluyen también el supervisar el funcionamiento y la articulación entre la planificación central y la implementación coherente de políticas universitarias centrales con su ejecución en todos los servicios. Asimismo, es el nexo con el Servicio Civil para remitir la información institucional al Estado y al BPS.

Orientaciones generales: Universidad en Movimiento

El equipo rectoral ha venido trabajando sobre la necesidad de repensar las prácticas de gestión universitaria, enmarcándolas en la mejora continua y llevando a cabo concreciones e innovaciones para fortalecer la tarea de la conducción universitaria. Para continuar en este camino, el documento *Una nueva gestión para una Universidad en Movimiento* (2023) establece las siguientes orientaciones generales:

- Rediseñar, reagrupar y jerarquizar espacios y responsabilidades de conducción política
- Avanzar en diseños flexibles y sistémicos
- Agilizar la gestión
- Descentralizar decisiones y capacidades de gestión
- Priorizar la estrategia de las tecnologías de información

En el apartado *3.2.9 Sugerencias para ajustes organizacionales complementarios* se explicita respecto al PRG:

> Se espera a partir de esta propuesta una clara definición de las dependencias del Prorrectorado, su vinculación con las Direcciones Generales, la vinculación de estas últimas con Servicios y Áreas, así como el ordenamiento de las unidades de apoyo de la propia unidad ejecutora central y la reasignación a otro prorrectorado en caso de actividades vinculadas a otras de las funciones.

Antes, el documento insta a dotar con claridad a las unidades del ámbito central de “herramientas para su vinculación con las áreas especializadas de su competencia”, un elemento clave que será abordado en este documento. Para finalizar realiza dos orientaciones específicas:

> Solo con el fin de colaborar en la elaboración detallada se plantean, sin exhaustividad, dos orientaciones. En primer lugar, la definición de la ubicación y competencias de un área de bedelía central, dada la relevancia de la función transversal que tiene la administración de la enseñanza. Por otra parte, la mejora de los arreglos institucionales para unidades como el Instituto Confucio, que forman parte de acuerdos con instituciones internacionales, pero poco se vinculan a la realidad de gestión cotidiana de Rectorado.[3]

A partir de la resolución N.º 1 del CDC del 19 de diciembre de 2023, se encomienda al Prorrector de Gestión la elaboración de una propuesta de rediseño organizativo. En la resolución número 2 de la misma sesión, el CDC resolvió “crear un Grupo de Trabajo integrado por órdenes, áreas y el rectorado donde se volcarán propuestas de diseño y asignación de responsabilidades al interior de los Prorrectorados y elaborará propuestas de resolución a considerar por el CDC”.

---

3 Al respecto, el 16.04.24 el CDC resolvió 1 - Disponer que la estructura de funcionarios/as TAS asignada para la ejecución de las actividades en el marco del convenio con la Universidad de Qingdao, pase a la órbita del Servicio de Relaciones Internacionales (SRI) a partir del 1° de mayo de 2024. 2 - El SRI cumplirá con dar seguimiento a la ejecución de las actividades y actuará como referencia en la gestión cotidiana, en coordinación permanente con los directores chino y uruguayo de acuerdo a lo establecido en el citado convenio. 3 – Asignar las definiciones que deriven del cumplimiento de las obligaciones establecidas en el convenio que hoy recaen en el Rector, al Presidente del Servicio de Relaciones Internacionales.

Se expone a continuación la propuesta de diseño y asignación de responsabilidades del Prorrectorado de Gestión, teniendo presente que los procesos de rediseño organizativo y de mejora son continuos, de modo que la Udelar continuará modificándose a corto, mediano y largo plazo. Es decir, nuevos escenarios requerirán de nuevas innovaciones.

Aplicación de las orientaciones generales al diseño del PRG

A partir de la orientación general de "rediseñar, reagrupar y jerarquizar espacios con responsabilidades de conducción política", se creará una Comisión Sectorial con representantes de Areas, Órdenes, funcionarios TAS y uno o una delegada del interior y sus respectivos alternos a propuesta de los CENUR.[4] Esta comisión atenderá políticamente los asuntos de gestión universitaria, incluyendo algunos que hoy se gestionan en los siguientes espacios: Comisión Central de la Escuela de Gobierno, Comisión de Planificación y Seguimiento del Plan de Obras de Mediano y Largo Plazo, PCET-MALUR, CAPPPA, COMAGA. Se entiende que esto contribuirá a ubicar en el centro de la gestión los debates y definiciones de las temáticas referidas.

Complementariamente, todas las Direcciones de División del Escalafón C se desempeñarán en los distintos servicios universitarios con la coordinación y las orientaciones generales acordadas con el PRG, manteniendo su dependencia de la autoridad de cada servicio.

Organización de las Direcciones Generales en función de las nuevas definiciones

La presente propuesta incluye repensar la estructura y la organización de las DDGG en función de las nuevas definiciones. Se plantea que las mismas tengan en cuenta en su organización la dimensión matricial: funcional y territorial. Esto asume que las DDGG se definen por un rol y posicionamiento de orientación, planificación y monitoreo de las funciones específicas a su cargo para toda la Udelar y con la autonomía profesional que correspondiere.

A su vez, en pos del fortalecimiento del rol de las DDGG, se entiende pertinente incluir a las divisiones de Suministros y Secretaría en DDGG que tendrán responsabilidad funcional sobre aquellas. Esto contribuye a que estas DDGG jerarquicen sus posicionamientos, agregando a la responsabilidad de dirección, planificación, definición de metas y políticas específicas para toda la Udelar, la implementación de dichas definiciones en el ámbito central. De este modo las DDGG contarán con el registro directo de dichas implementaciones, constituyéndose en, además de líderes de orientación, en portadoras de una experticia práctica directamente dependiente de su estructura, fortaleciendo las herramientas sustantivas para su relación con los ámbitos descentralizados.

Se espera que todo esto incremente la incidencia de las DDGG en los ámbitos descentralizados, fortaleciendo la función de articulación de las realidades locales en el proyecto institucional integrado, constituyéndose en puentes efectivos entre la superintendencia técnica que les corresponde y los ámbitos descentralizados especializados. Para que este movimiento sea efectivo, es necesario continuar fortaleciendo el diseño de un marco de trabajo que fomente la colaboración entre direcciones y la conducción política, de modo de asegurar que esta última siga contando con la posibilidad de tomar las decisiones que le competen, sin que se entorpezcan las interacciones en función de las necesidades.

Al definir roles y responsabilidades de manera transparente para la nueva estructura de las DDGG, se combinan habilidades estratégicas y conocimientos de la operativa que dan lugar a nuevas sinergias que fortalecen las capacidades de articulación. Los lineamientos de trabajo serán definidos

4 La inclusión en la Comisión Sectorial de Gestión de un delegado o una delegada del interior y sus respectivos alternos a propuesta de los CENUR fue propuesta por el Órden Docente.

en cada caso de manera particular, siempre siguiendo las orientaciones generales que se desarrollan en este documento. Existen, además, indicaciones específicas que se describen a continuación.

El Prorrectorado de Gestión

La propuesta de organización del PRG tiene en cuenta la perspectiva de disminuir los niveles de fragmentación y favorecer el trabajo articulado.

Funcionarán en la órbita de PRG: Dirección General de Administración Financiera (DGAF); Dirección General de Logística y Recursos Materiales; Dirección General de Infraestructura y Dirección General de Capacidades Humanas. Asimismo, se incluye la Escuela de Gobierno, la Unidad Central sobre Violencia, Acoso y Discriminación y el Archivo General de la Udelar (AGU).

Orientaciones específicas

1. Dirección General de Administración Financiera. Sin modificaciones respecto a la situación actual, formando parte del PRG.

2. Dirección General de Personal incluirá al actual Departamento de Personal de la División Secretaría, pasando a denominarse Dirección General de Capacidades Humanas. La denominación de este ámbito remite a expresar adecuadamente su función de dirección y ejecución en términos de políticas y procesos respecto a las capacidades humanas. Su integración estará dada por la plantilla actual, debiendo atender a los parámetros de descentralización de capacidades que se plantean, de modo que las capacidades profesionales estén en directa relación con Áreas y servicios, al tiempo que orientadas por las políticas institucionales y la ejecución de procesos de acuerdo a los lineamientos técnico profesionales pertinentes.
En forma similar a las restantes Direcciones Generales, tiene un claro rol de superintendencia técnica en el área de su especialidad, tanto en los procesos de gestión de capacidades humanas como en la elaboración de propuestas de políticas de gestión de las actividades laborales de las personas y su implementación con alcance para toda la Udelar. Por lo tanto, le compete la dirección de todos los procedimientos para la implementación integrada y coherente de dichas gestiones para la institución. Esto incluye que asesora, controla y participa directamente en las tareas de selección del personal, el desarrollo de la carrera de los funcionarios (ascensos, movilidad), el análisis de la estructura escalafonaria, la elaboración de las descripciones de cargos y bases de los llamados, la provisión de los cargos solicitados por los servicios, el análisis y desarrollo de procedimientos para las áreas de personal y todo lo que refiere al control sobre las tramitaciones acerca de las capacidades humanas en la Udelar y el cumplimiento de las delegaciones y las normas que los regulan. Asimismo, es el nexo con la Oficina Nacional del Servicio Civil para remitir la información institucional sobre el funcionariado universitario y con el BPS en los temas de previsión social.

Las dependencias de Personal y Recursos Humanos de los distintos servicios universitarios desarrollan su trabajo en coordinación y con las orientaciones generales acordadas con esta Dirección, manteniendo sus dependencias generales dentro de cada servicio.

3. Dirección General de Logística y Recursos Materiales incluirá la actual División de Suministros de Oficinas Centrales y la Unidad de Inventario actualmente en la órbita de la División Secretaría. Se constituye a partir de la necesidad de contar con un ámbito jerarquizado y especializado que se encarga de planificar, coordinar y gestionar todas las actividades específicas de su incumbencia y necesarias para contribuir al funcionamiento institucional. Su propósito principal es asegurar el suministro oportuno y eficiente de recursos, equipos, materiales y servicios fundamentales, aportando a la planificación estratégica de la organización y garantizando que los recursos y

suministros necesarios estén disponibles de manera efectiva. Sus responsabilidades incluyen i) la planificación y coordinación para la adquisición de bienes y servicios, a través de procesos de compra eficientes y cumpliendo con los estándares de calidad y la normativa nacional y universitaria correspondiente; ii) la ejecución, almacenamiento y control del flujo de bienes y servicios de una manera óptima para el cumplimiento de los objetivos institucionales; iii) la ejecución de las acciones necesarias para el control de los activos fijos a fin de mantener actualizados los inventarios, recepcionando y distribuyendo los bienes en función de los requerimientos; iv) la garantía de que los costos derivados de mantenimiento de inventarios sean mínimos, sin que ello interfiera en el servicio que se le da al usuario; v) la coordinación de las acciones necesarias para la gestión de flota, incluyendo la compra, mejor mantenimiento y asignación de los vehículos.

En síntesis, comprende la dirección y orientación de todos los procedimientos de adquisición de bienes y servicios de la Udelar, además de las gestiones específicas para el ámbito de la Unidad Ejecutora 01.

4. La Dirección General de Infraestructura incluirá la Dirección General de Arquitectura y la Unidad de Gestión del Plan de Obras de Mediano y Largo Plazo, recuperando el acumulado de ambos espacios. Su integración estará dada por la plantilla actual, debiendo atender a los parámetros de descentralización de capacidades planteados, de modo que las capacidades profesionales estén en directa relación con Áreas y servicios, orientadas por las políticas institucionales y la ejecución de procesos de acuerdo a los lineamientos políticos y técnicos pertinentes.

La Comisión de Planificación y Seguimiento del Plan de Obras de Mediano y Largo Plazo (POMLP) continuará su existencia, como ámbito cogobernado encargado de realizar el seguimiento del actual Plan de Obras de Mediano y Largo Plazo de la Udelar y de elaborar y proponer un nuevo Plan de Obras con participación del demos universitario, que será elevado para su aprobación por el Consejo Directivo Central. La integración de esta comisión se mantendrá provisoriamente, mientras no se discuta una nueva integración que refleje la participación del Prorrectorado de Desarrollo Institucional, el Prorrectorado de Gestión y la Dirección General de Infraestructura.[5]

5. Unidad Central sobre Violencia, Acoso y Discriminación. Se explicita la voluntad de este cuerpo de revisar y fortalecer el marco institucional de la UCVAD, con el propósito de asegurar su correcto funcionamiento, la autonomía en el ejercicio de sus funciones y el adecuado cumplimiento de sus cometidos. Dado que la Universidad ya ha iniciado un proceso de revisión de la ordenanza y que está pendiente el informe final de la Auditoría Interna de la Udelar sobre la política de violencia, acoso y discriminación, se resuelve mantener a la UCVAD en el ámbito del Prorrectorado de Gestión hasta contar con esos insumos.[6]

6. Escuela de Gobierno. Sin modificaciones respecto a la situación actual, formando parte del PRG.

7. Archivo General de la Udelar. Su permanencia en el PRG no excluye la posibilidad de que se analicen futuras inserciones académicas e institucionales.[7]

8. División Secretaría de Oficinas Centrales. Es responsable de los procesos conectivos entre las distintas dependencias técnico-administrativas centrales, asegurando el funcionamiento cotidiano de las unidades a su cargo. Coordina directamente con la Dirección de División del CLJ, siendo su rol

5 La redacción de este punto 4 se incorporó de este modo a propuesta del Sr. Rector Héctor Cancela.
6 La redacción de este párrafo se incorporó de este modo a propuesta de los Órdenes Docente y de Egresados.
7 La redacción de este párrafo se incorporó de este modo a propuesta del Orden Docente realizada en Sala.

de directa dependencia con el PRG, de modo de asegurar la implementación de las diversas acciones de gestión de cambio requeridas.

Sin desmedro de nuevas definiciones que puedan determinarse: i) El Departamento de Personal se incorpora a la Dirección General de Capacidades Humanas; ii) El Departamento de Intendencia coordina regularmente con la Unidad de Gestión Edilicia del CLJ; iii) la Bedelía General, en tanto se avance con el diseño de una Unidad de Administración de la Enseñanza dependiente del Prorrectorado de Enseñanza, contribuirá con sus acumulados al desarrollo de dicho rediseño, iv) Inventario se integra a la Dirección General de Logística y Recursos Materiales.