

TESIS

PROPUESTAS DE MEJORA CUALITATIVA
Y CUANTITATIVA DEL PROGRAMA DE
EDUCACIÓN PERMANENTE DE LA
UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA,
FORMULADAS EN BASE A LAS
PRINCIPALES POTENCIALIDADES
Y PROBLEMAS DETECTADOS

Gestión académica en el Programa
de Educación Permanente

Mario Jaso

COMISIÓN SECTORIAL DE EDUCACIÓN PERMANENTE



UNIVERSIDAD
DE LA REPÚBLICA
URUGUAY

UNIDAD CENTRAL DE
EDUCACIÓN PERMANENTE

UP

PROPUESTAS DE
MEJORA CUALITATIVA
Y CUANTITATIVA
DEL PROGRAMA DE
EDUCACIÓN PERMANENTE
DE LA UNIVERSIDAD
DE LA REPÚBLICA,
FORMULADAS EN BASE
A LAS PRINCIPALES
POTENCIALIDADES Y
PROBLEMAS DETECTADOS

Mario Jaso



Rector de la Universidad de la República: Licenciado Rodrigo Arim

Prorrector de Enseñanza: Doctor Juan Cristina

Comisión Sectorial de Educación Permanente (CSEP)

Doctora Beatriz Brena (Presidente)

Doctora María Cristina Cabrera (Área Tecnologías y Ciencias de la Naturaleza y el Hábitat)

Magister Licenciada Gabby Recto (Área Salud)

Doctor Javier Taks (Área Social y Artística)

Magister Mario Piaggio (Orden Egresados)

Doctora Sylvia Corte (Orden Docente)

Arquitecta Helena Heinzen (Centros Universitarios del Interior)

Magister Ingeniero Agrónomo Mario Jaso (Director de la Unidad Central de Educación Permanente - UCEP)

Magister Arq. Roberto Langwagen (Secretario)

La presente publicación digital es transcripción fiel de la Tesis del Máster en Política y Gestión Universitaria de la Universidad de Barcelona, denominada: Propuestas de mejora cualitativa y cuantitativa del Programa de Educación Permanente de la Universidad de la República formuladas en base en las principales potencialidades y problemas detectados.

Autor de la Tesis: Ing. Agr. Mario Jaso

Tutora de la Tesis: Dra. María Cristina Sanz, Directora de la Agencia de Postgrado de la Universidad de Barcelona

Tribunal de defensa de Tesis: Prof. Marcos Supervielle (Universidad de la República), Dra. María Cristina Sanz (Universidad de Barcelona), Dr. Miquel Martínez (Universidad de Barcelona).

Fecha de defensa de Tesis: 14/12/17

Calificación obtenida: 9,8/10

El Máster motivo de esta tesis, fue resultado del Convenio Universidad de la República-Universidad de Barcelona (España)-EXP 001008-000028-16, aprobado por resolución del Consejo Delegado Académico N° 56 de fecha 05/04/16 (Distribuido CDA N° 402.16).

Diseño Gráfico Original:

Claudia Espinosa / Arquitecto Alejandro Folga / Arquitecta Rosario Rodríguez Prati

Corrección de estilo: Natalia Chiesa

Puesta en página: Licenciada Andrea Duré

Fecha de publicación: diciembre de 2021

ISBN: 978-9974-0-1858-7

ESTA PUBLICACIÓN FUE FINANCIADA POR LA
COMISIÓN SECTORIAL DE EDUCACIÓN PERMANENTE

EDITADA POR EDICIONES UNIVERSITARIAS
(Unidad de Comunicación de la Universidad de la República – UCUR)



AGRADECIMIENTOS	6
RESUMEN	7
INTRODUCCIÓN.....	9
OBJETIVOS DEL TRABAJO FINAL DEL MÁSTER EN POLÍTICA Y GESTIÓN UNIVERSITARIA.....	11
METODOLOGÍA.....	12
MARCO DE REFERENCIA. LA IMPORTANCIA DE LA EDUCACIÓN PERMANENTE. FUNDAMENTOS DE LA NECESIDAD DE LOS PROGRAMAS DE EDUCACIÓN PERMANENTE UNIVERSITARIOS. CRITERIOS A EMPLEAR EN SU DESARROLLO.....	14
DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA DE EDUCACIÓN PERMANENTE DE LA UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA	18
Misión, visión, valores	18
Estructuras de soporte del Programa de Educación Permanente de la Universidad de la República. Apoyos institucionales.....	19
DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES DEL PROGRAMA DE EDUCACIÓN PERMANENTE DE LA UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA	21
Indicadores a utilizar	21
Tipos de cursos y actividades	24

Cobertura territorial	26
Cuidado de la calidad y excelencia	26
Financiación de actividades	27
ANÁLISIS DE LAS FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS DEL PROGRAMA DE EDUCACIÓN PERMANENTE	31
Descripción.....	31
Discusión sobre los principales problemas, debilidades, fortalezas y potencialidades detectados	35
FORMULACIÓN DE PROPUESTAS DE MEJORA CUALITATIVA Y CUANTITATIVA DEL PROGRAMA DE EDUCACIÓN PERMANENTE CON BASE EN LAS PRINCIPALES POTENCIALIDADES Y LOS PROBLEMAS DETECTADOS	37
Confección de propuestas generales sobre la planificación e implementación de actividades.....	38
Confección de propuestas de aplicación específica, según facultad o servicio universitario	62
Propuesta de cronograma de implantación de mejoras	64
CONCLUSIONES.....	69
BIBLIOGRAFÍA Y WEBGRAFÍA.....	71

AGRADECIMIENTOS

En relación con los actores de la Universidad de la República (Udelar), quiero expresar mi agradecimiento a los funcionarios docentes y administrativos de la Unidad Central de Educación Permanente y de las unidades de las facultades y servicios universitarios, que constituyen la base de ejecución del programa. También a mis compañeros de la Comisión Sectorial de Educación Permanente, espacio de análisis, elaboración conjunta y aprobación de iniciativas; a las autoridades universitarias, en particular al rector y a los pro rectores de Enseñanza y de Gestión, por su actitud de consideración y apertura frente a los cambios que propone el programa; a quienes han colaborado en el seminario de contextualización del máster en Uruguay y a su coordinadora, la magíster Sara Gerpe, por su disposición y apertura. Hago extensivo este agradecimiento a mis compañeros del curso, por los intercambios y sus aportes.

Con respecto a los actores de la Universidad de Barcelona (UB), quiero expresar mi agradecimiento a la directora del máster, mi tutora, la doctora Cristina Sanz, por su iniciativa, comprensión y aportes, y a los docentes del módulo presencial que se realizó en Barcelona, por su labor y disposición a compartir sus conocimientos. También a los funcionarios administrativos que colaboraron en la organización y gestión del máster, y a los de los alojamientos que se utilizaron en la estadía presencial. Agradezco a los docentes de los diferentes temas tratados a distancia en el desarrollo de la actividad, por su comunicación, tarea realizada, ánimo transmitido y sus aportes. Asimismo, agradezco a los funcionarios del campus virtual de la UB, a quienes no conocí, pero que, con su labor, permitieron nuestra participación en los módulos virtuales. Por supuesto, agradezco a los gestores del convenio de la UB con el Banco Santander, que aportó el apoyo financiero que posibilitó la realización del máster. Espero, como se plantea en el presente trabajo, proseguir y estrechar los vínculos entre la Udelar y la UB, particularmente para las actividades de educación permanente.

Por último, quiero hacer parte de este agradecimiento a los miembros del Tribunal, que tendrán que considerar los trabajos presentados y sus respectivas defensas, así como la adecuación y consistencia de las propuestas efectuadas.

RESUMEN

El trabajo plantea una serie de propuestas que, a juicio del autor, contribuyen a la mejora cuantitativa y cualitativa del Programa de Educación Permanente de la Universidad de la República. Este programa fue creado en el año 1994 y registra, hasta la actualidad, un crecimiento en la realización y diversificación de actividades, así como en la participación de cursantes. El objetivo general del trabajo es proponer líneas de mejora para permitir que continúe creciendo de forma orgánica y fortalecerlo internamente. Se parte de la base de que no se incrementará su asignación presupuestal, sino que se ajustará, según indicadores universitarios, en la misma forma en que lo ha hecho hasta el presente, por lo menos a corto y mediano plazo.

El trabajo plantea la relevancia, expresada a nivel internacional, de contar con programas de educación permanente y continua en el ámbito universitario y expone la importancia que se le concede al tema a nivel nacional y regional. Se describe la organización, los soportes, las actividades y la evolución del Programa de Educación Permanente de la Universidad de la República. Para proponer las mejoras, en un programa altamente descentralizado, se utiliza como metodología de trabajo un relevamiento del estado de situación de las actividades en toda la Universidad, abarcando 25 unidades de trabajo descentralizadas en Educación Permanente. Al resultado de este relevamiento se agrega el análisis y la sistematización de datos estadísticos, la incorporación de información no sistematizada hasta el presente y el cruzamiento de estos datos con información obtenida en visitas, entrevistas y encuentros de trabajo con los diferentes gestores del programa.

Basado en estas fuentes de información, se efectúa un análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del programa (análisis FODA o DAFO). Con base en estos elementos se formulan propuestas de mejora, considerando la superación de problemas de gestión interna, el fortalecimiento de las estructuras de soporte del programa, las posibilidades de valorización académica de la actividad, la profundización del cuidado de la calidad y excelencia de las actividades, el incremento de la programación de acuerdo a demandas reales del medio, la mejora en la cobertura territorial del programa

y el desarrollo de una fuerte y variada política de convenios institucionales. En consideración de las diferentes realidades en facultades y servicios universitarios, se plantean acciones caso a caso para mejorar situaciones específicas detectadas. Finalmente, se propone un cronograma que indica el período en que comienzan a realizarse acciones y en el que se espera obtener resultados en cada una de las iniciativas y se exponen las conclusiones de la elaboración de las propuestas.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo se confecciona como trabajo final del máster en Política y Gestión Universitaria que la Universidad de Barcelona, de España, implementa por convenio con la Universidad de la República (Udelar), de Uruguay. Para este, se toma la opción de establecer un análisis del propio puesto de trabajo. Quien suscribe se desempeña en el cargo de director de la Unidad Central de Educación Permanente (UCEP) de la Udelar. Esta es, como se verá, la unidad ejecutora, en términos académicos y de gestión, de la Comisión Sectorial de Educación Permanente (CSEP) y trabaja en red con 25 unidades de educación permanente de distintas facultades y centros universitarios.

El programa combina diferentes estructuras de soporte a la interna de la Udelar. Se trata de un programa altamente descentralizado. Esta estructura de soporte es fuente de crecimiento, diversidad y adaptación a diferentes situaciones (lo cual no constituye un logro menor), pero también de heterogeneidad estructural, de diferencias en el enfoque de las actividades y de dispersión de información. Esto dificulta el análisis y la gestión integral del programa en cuanto a la identificación de dificultades a superar, la implementación de mejoras de funcionamiento, el manejo de la información y la armonización de posibilidades de desarrollo. El trabajo consiste en generar una visión de conjunto del programa, caracterizando y determinando en profundidad, en relación con su estructura y funcionamiento, sus principales características y potencialidades, para las cuales se proponen mejoras.

En la historia del programa se han llevado a cabo propuestas de mejora parciales para la actividad. En este sentido, se han realizado, en muchas oportunidades, propuestas a nivel de enfoques centrales y también de solución de problemas planteados por los servicios universitarios. Sin embargo, no se han realizado análisis integrales del Programa que hayan recolectado, sistematizado y cruzado información con el propósito de detectar fortalezas y debilidades y operar en consecuencia. La siguiente forma de análisis presenta una óptica integral. Consecuentemente, plantea mejoras globales, complementadas con otras de aplicación caso a caso. La carencia de información, las urgencias en la tarea cotidiana, la debilidad de muchas estructuras de soporte y la falta de

sistematización de buena parte de la información existente han operado para que este análisis integral no se haya podido realizar hasta la actualidad. Las propuestas resultantes del trabajo se analizarán, institucionalmente, en la UCEP y se canalizarán a través de la CSEP, comisión que, como se verá, constituye el espacio de análisis, monitoreo, propuestas de cambio y asesoramiento a las autoridades universitarias para el programa en la Universidad. En razón del cargo que ocupa quien suscribe, en el proceso de elaboración del presente trabajo, se trasladaron algunas iniciativas de corto plazo a esta comisión, las cuales, al momento de la entrega del trabajo, se encontraban en consideración.

OBJETIVOS DEL TRABAJO FINAL DEL MÁSTER EN POLÍTICA Y GESTIÓN UNIVERSITARIA

El objetivo general del trabajo final es proponer líneas de mejora para que el Programa de Educación Permanente continúe creciendo de forma orgánica, actuando con mayor fortaleza interna, aprovechando, en mayor grado, las potencialidades sin implementar e incrementando la calidad y excelencia de procedimientos y actividades.

Los objetivos específicos son los siguientes:

- a. efectuar propuestas que contribuyan a una mejor percepción universitaria sobre la importancia de contar con programas de educación permanente (EP);
- b. robustecer las estructuras de soporte del programa;
- c. fortalecer la adopción de una cultura de evaluación y reflexión en facultades y centros universitarios como parte del proceso de mejora continua del programa;
- d. mejorar la comunicación interna y externa del programa;
- e. facilitar la adopción de buenas prácticas en centros y servicios universitarios;
- f. optimizar la gestión de las demandas;
- g. mejorar la cobertura territorial del programa;
- h. ajustar los tiempos de pago de compensación a los docentes por la realización de actividades de EP.

METODOLOGÍA

En primer lugar, a efectos de contextualizar el trabajo, se detallará, mediante una revisión bibliográfica del tema, la importancia de la educación permanente (EP) en general y la necesidad y conveniencia de que las universidades implementen programas de educación continua y permanente.

Seguidamente, con el propósito de fundamentar las mejoras a proponer, se brindarán los datos de descripción y actuación del Programa de Educación Permanente de la Universidad de la República. También se describirá la evolución en el tiempo de dicho programa, utilizando los datos estadísticos disponibles en la Unidad Central de Educación Permanente (UCEP).

En tercer lugar, con el propósito de incrementar el conocimiento directo de las diferentes situaciones del programa, se llevó a cabo un relevamiento en terreno de la composición y la forma de trabajo de las 25 unidades de facultades y servicios universitarios que participan en el Programa de Educación Permanente, realizando entrevistas y concurrendo a los lugares de trabajo de dichas unidades. En estas entrevistas, adicionalmente, se relevaron, en forma preliminar, los apoyos institucionales con que cuenta cada unidad para la actividad de EP en cada uno de sus ámbitos de trabajo, particularmente los apoyos de servicios administrativos, bedelías, comunicación y contadurías. Un relevamiento más a fondo de estos aspectos complejos trasciende el tiempo que se puede destinar a ello en el presente trabajo, pero la tarea de ajuste y profundización se hará a futuro.

La asistencia a las unidades fue efectuada por quien suscribe, en donde se contó con la colaboración de los docentes de la UCEP. La interpretación de la información generada y su tratamiento posterior se presentará como aporte del autor a la mejora del conocimiento en profundidad de la estructura de soporte y de funcionamiento del programa.

En cuarto lugar, una vez completado el citado relevamiento, se combinarán las diferentes fuentes de datos disponibles. Se cruzará la información estadística existente en la UCEP con la generada en el relevamiento, la cual se complementará con información existente sin sistematizar, surgida de otras fuentes, como lo son las propuestas que facultades y servicios envían a la CSEP para

obtener financiación en las convocatorias tendientes a fortalecer las estructuras de soporte de facultades y centros, particularmente las de fortalecimiento institucional y las de proyectos de desarrollo institucional en EP. Otra fuente utilizada la constituyen las grabaciones de lo aportado por los gestores de EP de facultades y servicios en las invitaciones que, para interiorizarse de su forma de trabajo, ha comenzado a efectuar, desde 2016, la citada comisión sectorial. Hasta la entrega del presente trabajo, se disponía de ocho grabaciones de los 25 servicios actuantes.

Adicionalmente a la combinación de estas fuentes de información, se realizará, a juicio de quien suscribe, con el propósito de complementar la base de elaboración de las propuestas de mejora, una determinación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (análisis FODA o DAFO).

Finalmente, se desplegarán las propuestas generales de mejora del programa y las a aplicar en facultades o servicios específicos.

MARCO DE REFERENCIA. LA IMPORTANCIA DE LA EDUCACIÓN PERMANENTE. FUNDAMENTOS DE LA NECESIDAD DE LOS PROGRAMAS DE EDUCACIÓN PERMANENTE UNIVERSITARIOS. CRITERIOS A EMPLEAR EN SU DESARROLLO



El tema se desarrolla en forma de revisión bibliográfica y se efectúa una síntesis posterior de conceptos. Escotet, en «Dialéctica de la misión universitaria en una era de cambios», indica:

Los conocimientos científicos y tecnológicos no pueden ser incorporados a los planes de estudio al mismo ritmo en que se producen. Esto trae como consecuencia que los conocimientos que se imparten en las instituciones de educación superior se refieran más al pasado que al presente, más a la historia que al futuro (1990).

La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (Unesco, por sus siglas en inglés), en la publicación *Declaración mundial sobre la educación superior del siglo XXI: visión y acción*, señala:

A nivel mundial se está asistiendo a [...] una demanda de educación superior sin precedentes, acompañada de una gran diversificación de la misma y una mayor toma de conciencia de la importancia fundamental que este tipo de educación reviste para el desarrollo sociocultural y económico y para la construcción del futuro (1998).

En el mismo documento se agrega que es misión de las instituciones de enseñanza superior «constituir un espacio abierto para la formación superior que propicie el aprendizaje permanente, brindando una óptima gama de opciones y las posibilidades de entrar y salir fácilmente del sistema [...]».

¿Qué debe tenerse en cuenta, como modo de aprendizaje de adultos, en un programa de educación permanente? La Unesco creó un instituto para el aprendizaje a lo largo de la vida, denominado Unesco Institute for Lifelong Learning. Esta institución organiza las Conferencias Internacionales de Educación de Adultos (Confinteá). Los debates de la Confinteá VI, de diciembre de 2009, en Belém, Brasil, permitieron publicar, posteriormente, el documento

«Aprovechar el poder y el potencial de aprendizaje y la educación de adultos para un futuro viable. Marco de acción de Belém». Este documento destaca:

Para fomentar una cultura de calidad en el aprendizaje de adultos se requiere que el contenido y las modalidades conforme a las cuales se imparte la enseñanza sean pertinentes, que se concentre en la evaluación de las necesidades de los educandos, que se adquieran múltiples competencias y conocimientos, que los educadores se profesionalicen, que se enriquezcan los entornos de aprendizaje y se potencie la autonomía de las personas y las comunidades (Unesco Institute for Lifelong Learning, 2010b, p. 7).

Escotet (1990) explica que «[...] educación permanente no solo es poseer conocimientos y técnicas, sino [...] estar capacitado para aprender, reaprender y desaprender permanentemente».

En Uruguay, Arocena, Bortagaray y Sutz, en la publicación *Reforma universitaria y desarrollo*, plantean:

[...] En nuestra época, un desarrollo con prioridad a lo social requiere incorporar conocimientos y calificaciones avanzadas a las más diversas prácticas colectivas, desde la cooperación de muy variados actores, particularmente los que se constituyen desde los sectores más postergados. Esta visión, sistémica e interactiva, que apunta no a la mera transferencia de conocimientos, sino a la combinación de saberes distintos, requiere fortalecer sistemas de innovación inclusivos. Tales sistemas, sin desmedro de conflictos inherentes a todas las relaciones sociales, se caracterizan por buscar soluciones a problemas colectivos a partir de interacciones que son fuente de aprendizaje para los diversos protagonistas (2008, p. 239).

Más adelante, agregan: «Los cambios deben estar orientados por los principios de la enseñanza activa, en la cual se aprende desde lo que se sabe, y es fundamental el protagonismo de los que aprenden, individual y colectivamente» (p. 242).

A su vez, Altieri (citado en Díaz y Vellani, 2008) sostiene: «El ideal de la educación no es el aprender lo máximo, ni de maximizar los resultados, sino es, ante todo, el aprender a aprender».

La educación de adultos llevó a la Unesco a promover la sustitución del concepto de pedagogía para adultos por el de andragogía, semánticamente más correcto. Siguiendo esta línea, mediante la Dirección de Educación Continua de la Universidad Nacional Autónoma de México, Fernández Sánchez publica su trabajo *Andragogía, su ubicación en la educación continua*, en el que advierte:

[...] El adulto en situación de aprendizaje se presenta con disposición para aprender, responsable y consciente de la elección del tema a atender, recurre a su bagaje de experiencia como forma de aprendizaje, bus-

ca la aplicación y práctica inmediata de aquello que aprende y se centra en la resolución de problemas, más que en la ampliación de conocimientos teóricos (2001).

El documento *Propuesta de ampliación, reformulación y fortalecimiento del Programa de Educación Permanente* establece:

Estas características indican que las metodologías a aplicar en los programas de educación permanente deben ser fuertemente interactivas y deben disponer de contenidos prácticos, además de los teóricos, que faciliten la aplicación inmediata de conocimientos. A su vez, se debe considerar los antecedentes de conocimiento formales y no formales que dispongan los grupos de destinatarios, según la población a la que se dirijan las acciones educativas, de modo tal de partir de terreno conocido para luego enfocar nuevas instancias de aprendizaje.

Otra característica que presentan estos grupos es su heterogeneidad de formación anterior, por lo tanto, además de planificar instancias iniciales de ajuste a las demandas reales del grupo, se deben efectuar actividades prácticas, análisis de casos, pasantías grupales, giras de aprendizaje, que sean instancias comunes de experiencia grupal, para, desde las mismas, impulsar los contenidos que llevarán a incorporar los nuevos conocimientos (Universidad de la República y Comisión Sectorial de Educación Permanente, 2012, p. 3).

Por su parte, la Asociación de Universidades Grupo Montevideo, red de 31 universidades públicas del sur de América Latina, entre las que se encuentra la Universidad de la República, en su declaración en la Conferencia Regional de Educación Superior de América Latina y el Caribe realizada en el año 2008 —hacia una nueva Conferencia Mundial de Educación Superior (2009), organizada por la Unesco—, expresa, citada en *Universidades para el desarrollo*, de Arocena y Sutz:

La educación superior será, efectivamente, un bien público social en la medida en que el acceso a ella no quede reservado a minorías, sino que se vaya generalizando de manera real y con mejora de la calidad. Concebir la educación como derecho humano es uno de los mayores avances éticos de la historia. Implica que, a medida que se expande el papel del conocimiento, el derecho a la educación debe garantizarse a un nivel más alto. Ya no es suficiente, pues, reivindicar la educación para todos a lo largo de toda la vida. El horizonte de referencia para la transformación educativa que debemos impulsar tiene que ser una meta claramente explicitada: educación superior para todos a lo largo de toda la vida (2016).

No es menor el tema de la ejecución de estas premisas. En el discurso de apertura de la Confintea VI, la princesa Laurentien de Holanda, enviada especial para la alfabetización para el desarrollo, afirmó: «Lo que determinará nuestro éxito concreto será nuestra capacidad de poner en práctica lo que

ya sabemos y compartimos, a fin de ampliar las repercusiones de la acción» (Unesco Institute for Lifelong Learning, 2010b).

Como síntesis conceptual de todo lo expresado se puede indicar, entonces, lo siguiente:

- el conocimiento se multiplica de forma cada vez más rápida, por lo que es imposible incorporar los cambios, al ritmo que se producen, únicamente a través de la enseñanza formal;
- la educación para todos durante toda la vida es un derecho de las personas, las comunidades y las sociedades;
- las instituciones educativas deben posibilitar, de diversas formas, la expresión concreta de ese derecho. Se deben generar espacios abiertos con posibilidades de entrar y salir de los sistemas educativos, para que estos permitan la formación permanente de las personas;
- los adultos en situación de aprendizaje presentan una disposición a aprender, eligen las temáticas, aprenden desde lo que saben y buscan la aplicación práctica y concreta de lo que aprenden;
- el aprendizaje requiere incorporar conocimientos desde prácticas muy variadas y debe contar con la participación de muy diversos actores. La combinación de saberes diferentes requiere generar espacios de interacción, que son fuente de aprendizaje recíproco para los distintos protagonistas;
- las acciones educativas deben estar dirigidas a que sus destinatarios aprendan a aprender por sí mismos y a que se transformen, activamente, en los principales protagonistas de su formación sostenida permanente;
- a medida que se expande el conocimiento, debe garantizarse el acceso a él, cada vez, a un nivel más alto. De ahí el importante rol de las universidades en la implementación de programas de educación permanente, que, con metodologías adecuadas, deben considerar la heterogeneidad de sus destinatarios.

De su éxito en la concreción de estas posibilidades dependerá el grado de repercusión social que las instituciones educativas obtengan en su accionar.

DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA DE EDUCACIÓN PERMANENTE DE LA UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA

Misión, visión, valores

La misión del Programa de Educación Permanente de la Universidad de la República se define en los siguientes dos puntos:

- generar instancias de capacitación y formación dirigidas a mejorar la práctica profesional y laboral;
- crear instancias de capacitación y formación en valores, en desarrollo cultural y democrático y en formación de la ciudadanía.

La visión del programa es organizar una oferta estable pero cambiante año a año de actividades de actualización, capacitación, perfeccionamiento, nivelación, reorientación, complementación curricular y especialización no formal para profesionales, trabajadores, actores del sector productivo y público en general, haciendo posible una educación universitaria para todos durante toda la vida.

Los valores del programa son los definidos en el tramo final del artículo 2 de la Ley N.º 12.549 (Ley Orgánica de la Universidad de la República), del 29 de octubre de 1958, que indica: «[...] Defender los valores morales y los principios de justicia, libertad, bienestar social, los derechos de la persona humana y la forma democrático-republicana de gobierno» (1958, p. 1).

Estructuras de soporte del Programa de Educación Permanente de la Universidad de la República.

Apoyos institucionales

Las estructuras de soporte del Programa de Educación Permanente son las siguientes:

- la Comisión Sectorial de Educación Permanente (CSEP), ámbito de monitoreo, discusión, análisis y elaboración de sugerencias a las autoridades de las líneas de trabajo y de la distribución financiera del Programa de Educación Permanente. Está compuesta por un presidente, nombrado por el Consejo Directivo Central (máxima autoridad universitaria), y por un representante por cada una de las tres áreas sectoriales que nuclean a facultades y servicios universitarios (Área Social y Artística, Área Salud y Área de Tecnologías y Ciencias de la Naturaleza y el Hábitat), cuya participación es rotativa (en forma anual o por períodos mayores de tiempo). La CSEP también está compuesta por un delegado de cada uno de los órdenes del Gobierno universitario (docentes, estudiantes, egresados), por un representante de las sedes o campus del interior del país y por el director de la Unidad Central de Educación Permanente (UCEP) (en la actualidad, quien suscribe);
- la UCEP, unidad ejecutora de la CSEP, que trabaja aspectos académicos y de gestión. Funciona en red con las unidades y responsables de educación permanente (EP) de las facultades y servicios universitarios: 25 en total, con dos unidades en proceso de fusión (las de Paysandú y Salto, que van hacia una Unidad Litoral Norte);
- las unidades y responsables de EP de facultades y servicios universitarios, a cargo de las propuestas y ejecución de los cursos y actividades de EP en sus respectivos ámbitos de trabajo. La estructura y actuación de los funcionarios docentes y no docentes componentes de estas unidades están financiadas por las facultades y servicios universitarios en que operan, quienes dependen de las autoridades de allí. Comparando unas unidades con otras, se constata que son de composición muy heterogénea, como se verá más adelante;
- las comisiones de EP de las facultades, centros y servicios universitarios, que discuten las políticas de EP y analizan, modifican y aprueban las iniciativas y propuestas de realización de cursos y actividades en el marco de cada uno de sus ámbitos respectivos de actuación.

Actualmente, según el relevamiento efectuado, e incluyendo a la UCEP, se dispone de 83 personas en total como gestores actuando en las diferentes estructuras de soporte del programa, con una dedicación promedio de 23,45 horas semanales por persona. El promedio de personas por unidad es de 3,19. En lo que refiere a apoyos institucionales con que cuentan las diferentes estructuras de soporte del programa, se ha detectado, en forma preliminar en el relevamiento realizado, una gran heterogeneidad entre las distintas facultades, centros y servicios universitarios actuantes.

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES DEL PROGRAMA DE EDUCACIÓN PERMANENTE DE LA UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA

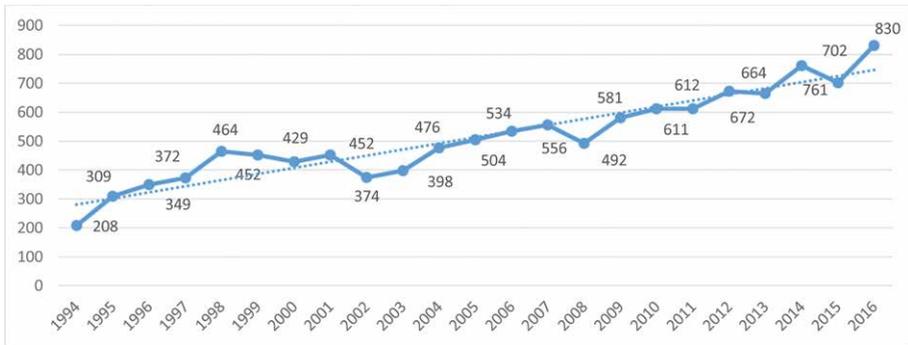


Indicadores a utilizar

El programa se localiza, institucionalmente, en el Pro Rectorado de Enseñanza. En sus orígenes, dependía directamente de Rectorado. La principal actividad es la oferta de cursos de educación permanente (EP), los cuales tienen una carga horaria que oscila entre las 6 y 90 horas. No forman parte del programa los posgrados de mayor duración.

Los indicadores de mayor importancia son el número de cursos anuales y el número de cursantes anuales. A través de estos indicadores, se constata que el Programa de Educación Permanente ha venido creciendo, desde su implementación en 1994, con altibajos, pero conformando, en el tiempo, una tendencia sostenida hasta el último año del que se dispone de estadísticas, 2016, en el que se registra el máximo de actividades realizadas y de cursantes involucrados. Este crecimiento se debió a la financiación central, parcial, para nuevos tipos de actividades, así como al incremento de cursos dentro de cada llamado. Históricamente se fueron ampliando los tipos de convocatoria. De esta forma, en el año 2016 existían nueve convocatorias diferentes para distintos tipos de cursos y actividades de EP, las que se unificaron para el año 2017. Esta unificación se efectuó debido a la complejidad creciente que adquiría la gestión del programa, tanto a nivel central como de las facultades y servicios universitarios.

Gráfica 1. Número de cursos anuales del Programa de Educación Permanente. Período 1994-2016



Fuente: Unidad Central de Educación Permanente (UCEP).

Gráfica 2. Número de cursantes anuales del Programa de Educación Permanente. Período 1994-2016



Fuente: UCEP.

Los llamados centrales —y el ahora unificado— se realizan con el propósito de que se propongan actividades, de las cuales se subvencionan sus costos. Los grupos docentes, en consulta con los gestores de EP de cada centro, proponen actividades que deben ser avaladas por sus comisiones de EP y por las autoridades respectivas, especialmente en lo que atañe a sus contenidos y metodologías. Las características de dichas actividades, el ajuste a las convocatorias respectivas y su apoyo financiero son aprobados centralmente por la Comisión Sectorial de Educación Permanente (CSEP).

La evolución del programa muestra:

- una primera etapa (1994-1998), de crecimiento;
- una segunda etapa (1999-2004), de estabilización y disminución de actividades debido a la crisis económica de Uruguay. A pesar de ello, se desarrolla una forma de realizar cursos a distancia;
- una tercera etapa (2005-2011), durante la cual se retoma el crecimiento, se fortalece la realización de actividades en el interior y se propone la apertura del programa al sector trabajador, al productivo y al público en general (originalmente destinado a profesionales o personas de perfil similar);
- una cuarta etapa (2012-2017), en la que se efectiviza dicha apertura, se relanza el programa en términos institucionales, se fortalecen las estructuras de soporte, la obtención de estadísticas y la mejora en la comunicación, y se reciben propuestas para certificar trayectorias laborales y educativas.

Cada una de estas etapas significó enfoques innovadores con respecto a lo que se venía haciendo anteriormente, a tal punto que el programa podría denominarse como de innovación educativa permanente.

Además del llamado unificado para cursos y actividades de EP, la CSEP efectúa otras convocatorias, a saber:

- el Llamado a Fortalecimiento Institucional, apoyo genérico de bajo monto (aproximadamente USD 1000 por facultad o servicio universitario);
- el Llamado a Proyectos de Desarrollo Institucional en EP. Son proyectos bianuales, por un monto máximo equivalente a USD 10.000. Las dos terceras partes de este monto se otorgan el primer año, y si el proyecto es bien evaluado, se otorga la tercera parte al año siguiente, ya que la facultad debe ir encargándose de la financiación de los avances logrados. Para los avances aceptables se otorga un 30 %. Con mala evaluación se discontinúa la financiación;
- publicaciones del Programa de Educación Permanente sobre cursos realizados. Desde 1999 a la fecha se llevan realizadas 102 publicaciones. Estas deben cumplir con criterios de pertinencia, actualidad, relevancia, coherencia y claridad expositiva. Actualmente se ponen a disposición del público en el repositorio digital Colibrí de la Universidad de la República (Udelar).

El tema de las publicaciones es el único que, en el desarrollo del programa, ha ameritado centralizar actividades, ya que en Central, con trabajo sostenido todos los años, se acumula conocimiento y se definen buenas prácticas, lo que no pasa en las facultades, que publican esporádicamente. Hoy, las publica-

ciones, con el cuidado de calidad y relevancia de contenidos, constituyen una buena carta de presentación del Programa de Educación Permanente.

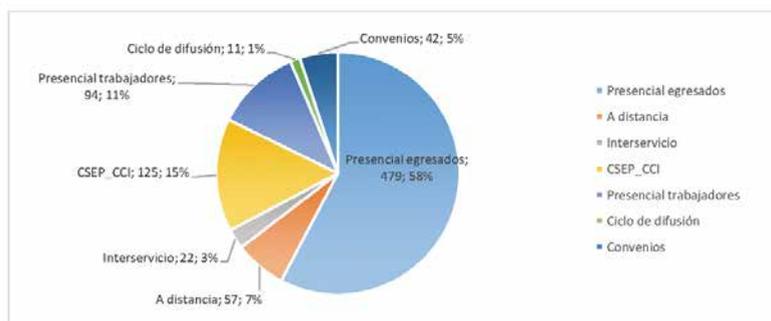
Tipos de cursos y actividades

A continuación, se sintetizan las diferentes convocatorias por las que ha pasado el programa, indicando los años en que se iniciaron:

- 1994: convocatoria a cursos para egresados y personas de formación análoga;
- 2003: convocatoria a cursos a distancia para los mismos destinatarios;
- 2005: convocatoria a cursos interservicio (interdisciplinarios) para los mismos destinatarios;
- 2007: convocatoria a cursos de la CSEP y la Comisión Coordinadora del Interior para los mismos perfiles de destinatarios radicados en el interior del país;
- 2012: convocatoria a cursos para trabajadores, el sector productivo y el público en general;
- 2015: convocatoria a ciclos de difusión en EP, dirigidos al público en general;
- 2017: convocatoria unificada a cursos de EP para todo público.

La proporción de actividades en cada una de estas convocatorias para el año 2016 fue la siguiente:

Gráfica 3. Proporción de tipos de cursos realizados por el Programa de Educación Permanente según la modalidad de convocatoria. Año 2016

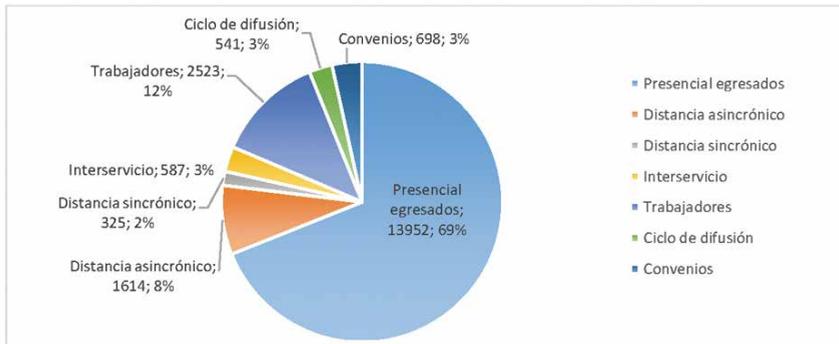


Fuente: UCEP.

Agrupando la oferta de cursos según destinatarios establecidos por las diferentes convocatorias, se observa que los egresados y personas de análoga formación llevaron, en 2016, el 83 % de las actividades, los trabajadores y sector productivo el 16 % y el público general el 1 %.

En cuanto a participantes, que totalizaron 20.240 para el año 2016, el registro según convocatoria se visualiza en la gráfica 4.

Gráfica 4. Proporción de asistentes según tipo de curso. Año 2016



Fuente: UCEP.

Agrupando los asistentes según destinatarios establecidos por las diferentes convocatorias, se observa una tendencia general similar a la de la oferta de cursos. Los cursos para egresados y personas de análoga formación llevaron, en 2016, el 82 % de los asistentes; los cursos para trabajadores y sector productivo, el 12 %, y el público general, el 3 %.

En cuanto a si los cursos del programa compartieron la EP con otras actividades universitarias, para el año 2016 la situación fue la siguiente: el 75 % de los cursos se efectuaron exclusivamente en EP, el 22 % se compartieron fundamentalmente con posgrados y el 3 %, con cursos de grado.

Gráfica 5. Proporción de cursos exclusivos de educación permanente y de cursos compartidos con otras actividades de enseñanza universitaria. Año 2016



Fuente: UCEP.

Una tendencia que se observa en el programa es que se va transitando un camino que va desde ofertar cursos abiertos que se implementan a iniciativa de sus docentes hacia diversas demandas que, por diferentes vías, son detectadas por las facultades y servicios universitarios. En el relevamiento de febrero a agosto de 2017, surge una gran heterogeneidad de formas de trabajo con respecto a las demandas dentro del Programa de Educación Permanente, por lo que algunas facultades y servicios basan su programación exclusivamente en las propuestas de grupos docentes, y otros elaboran mecanismos de detección de demandas y de perfeccionamiento de trabajo con estas.

El tema amerita profundizar en el conocimiento de estas formas de trabajo en toda la Universidad a través de un proyecto de investigación a dos años, complementario de este trabajo final que tiene como responsable a quien suscribe y que está actualmente en sus comienzos.

Cobertura territorial

La cobertura territorial del programa está muy relacionada con los emplazamientos universitarios. Si se vincula la realización de cursos a la distribución poblacional, se constata una fuerte proporción de actividades en Montevideo —la capital—, mucho más alta que la proporción de su población.

Se registra una actividad relativamente acorde a la población en los departamentos del interior donde existe cobertura directa de las unidades de EP, pero se constata una realización de actividades muy escasa en los otros departamentos en los que no hay cobertura de unidades de EP. En la propuesta de mejora de la cobertura territorial del programa se describe esta situación en forma más detallada y se fundamenta la propuesta de líneas de mejora.

Cuidado de la calidad y excelencia

Desde la iniciación de las actividades, este cuidado ha constituido una de las formas permanentes de trabajo y de mejora continua del programa, ya que, al tratarse de cursos cortos de capacitación, podría interpretarse que la Universidad pone menor énfasis en dicho cuidado.

Siempre se tuvo en cuenta que los grupos docentes que participaran en el programa fueran altamente calificados. En el año 2000, a partir de la primera Ordenanza de Actividades de Educación Permanente, se estableció que debía haber un responsable académico por curso ofertado y que este responsable debía tener un grado académico mínimo de tres, es decir, debía ser un docente totalmente formado. A través de la misma ordenanza se crearon las comisiones de EP de facultades y servicios universitarios, que constituyen un ámbito de discusión y evaluación de las propuestas y actividades realizadas en ese contexto.

Además de esto, siempre se propendió a que en todos los cursos hubiera una evaluación de la actividad por parte de sus cursantes, lo que constituye un elemento adicional para la mejora continua de las actividades del programa. Desde el año 2016 una proporción de las evaluaciones de los cursantes —que se espera crezca a futuro— se remite directamente a Central, con lo que los resultados se procesan también centralmente. En esta primera remisión de datos a Central se recibieron 4666 evaluaciones de los cursantes de actividades en 2016 (de un total de 20.240 cursantes). Más allá de la validez que puede tener la muestra, por un lado, los elementos a impulsar a futuro en este terreno consisten en captar, desde Central, un mayor número de respuestas de los cursantes. Por otro, es necesario profundizar la indagatoria en aspectos tales como el hilo conductor de los cursos, la coherencia de sus temas, la claridad de exposición del grupo docente, la presencia o no de actividades interactivas, etcétera. Se ahondará en esto en el proyecto de investigación a dos años, que trata esta temática, entre otras.

En forma complementaria se debe lograr la sistematización de información adicional que pueda originarse de la evaluación de los cursos por parte de los grupos docentes y de los gestores del programa, y dentro del proyecto de investigación, profundizar la información de manera similar. Las evaluaciones de docentes y gestores se realizan periódicamente en la mayoría de las facultades y servicios universitarios, pero, a diferencia de las de los cursantes, aún no están sistematizadas a nivel central; por lo tanto, no existe unificación en cuanto a lo que se realiza en toda la Universidad. Los resultados de las evaluaciones docentes quedan en los grupos docentes y a veces se comparten con los gestores universitarios, pero las de los gestores quedan en su ámbito específico de trabajo.

Financiación de actividades

La financiación de actividades constituye un tema clave para permitir la continuidad del crecimiento del programa. Se cuenta con dos grandes tipos de financiación según su origen: uno presupuestal, proveniente de los fondos gubernamentales, y otro de recursos extrapresupuestales, externos a la Universidad, provenientes del cobro de matrículas y derechos universitarios y de convenios y acuerdos de trabajo con otras instituciones del medio, fondos que, una vez obtenidos, se utilizan en el programa en proporción variable según las facultades o servicios universitarios que los obtengan.

Las facultades y servicios universitarios financian a sus gestores y eventuales déficits que puedan tener en sus programas de EP con sus propios fondos presupuestales. A nivel central, con los fondos presupuestales asignados se financian las convocatorias del programa. La más importante, en

monto de fondos, es la de subvención central de cursos y actividades de EP. Esta se efectúa como forma de motivar a facultades y servicios a presentarse a los llamados a cursos y con el propósito de fomentar el acceso de una mayor cantidad de cursantes a las actividades abaratándoles los costos de las matrículas. La subvención se realiza a través del uso de paramétricas, lo que implica distribuir apoyos previamente consensuados a los diferentes tipos de actividades propuestas.

Las paramétricas fueron utilizadas en seis de las nueve convocatorias que ahora se unificaron. A partir de 2017, para el llamado unificado, se aplica una paramétrica unificada que otorga distintos tipos de bonificaciones según las características de las actividades propuestas (realización en el interior, presencia de docentes extranjeros, participación de dos o más facultades, etcétera). También se bonifica a facultades y servicios según la información que envían a Central (sobre perfiles y evaluaciones de los cursantes). La paramétrica única ha simplificado la gestión del programa, preservando la diversidad de sus actividades. Su aplicación resulta en una distribución de apoyos esencialmente incluyente (se desestiman pocas propuestas), aunque se otorga un monto menor de apoyo por actividad a medida que el programa crece. Permitir un mayor número de actividades proporciona capacitación a un mayor número de personas interesadas, con lo cual la contribución de la Universidad al desarrollo del país crece y, a su vez, se visualiza de mejor manera.

Los fondos presupuestales, al operar como motivadores para que los servicios universitarios realicen propuestas, provocan, a su vez, la generación de fondos extrapresupuestales, que pueden contribuir a incrementar la financiación de las actividades del programa. En numerosas oportunidades se ha solicitado el incremento de fondos presupuestales para el programa. Si bien el Gobierno ha otorgado incrementos a la Universidad, lo ha hecho en menor proporción de lo solicitado. Como el programa accede a fondos extrapresupuestales, en las negociaciones internas de la Universidad, no se han priorizado incrementos de fondos presupuestales. Por tanto, el programa cuenta, actualmente, con la financiación presupuestal original otorgada en su comienzo, la cual se ha venido ajustando según los indicadores que aplica anualmente la Udelar, en general vinculados al ajuste de salarios docentes.

Estos salarios, medidos en dólares estadounidenses, perdieron poder adquisitivo en los años de crisis de Uruguay (2002-2003) y lo fueron recuperando en los últimos años. El hecho de no lograr incrementos presupuestales por asignación de mayores partidas para un programa que, desde su origen, ha cuadruplicado sus actividades ha contribuido fuertemente a que su crecimiento se haya efectuado, a juicio de quien suscribe, a un ritmo sensiblemente menor al que amerita su potencial.

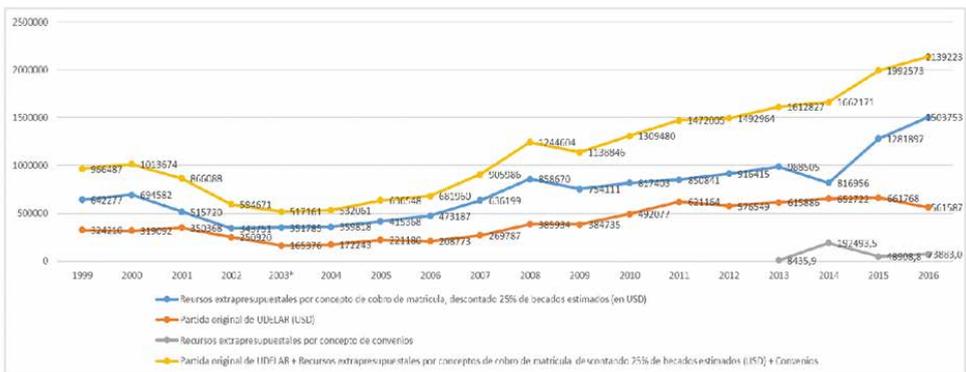
Desde 2007 a la actualidad hubo un aporte de fondos presupuestales indirecto: el acuerdo con la CCI, que ha aportado, en diferentes años, entre un 8 % y

un 15 % de fondos adicionales a los que la CSEP destina al apoyo a cursos, dirigidos a reforzar actividades del programa en el interior del país.

La obtención y recaudación de fondos extrapresupuestales se efectúa, principalmente, por dos vías: el cobro de matrículas y los convenios. En el programa, en general, se cobra matrícula en cursos para profesionales y personas de formación análoga y en cursos para el sector productivo. En general, no se cobra en cursos dirigidos a trabajadores y al público en general. En todas las oportunidades en que se registra este cobro, existen becas para aquellos destinatarios que no puedan afrontar los costos de las actividades de capacitación, ya que se trata de no impedir, a causa de los costos, el acceso de los interesados a los cursos.

El cobro de matrículas ha permitido que la CSEP destine menores montos de apoyo por curso, y esto, a su vez, ha permitido disponer de fondos para apoyar, aunque sea con menores montos por actividad, una mayor cantidad de cursos. También ha permitido apoyar nuevas líneas de actividades. La obtención de fondos extrapresupuestales ha actuado en combinación con los presupuestales en la mayoría de los servicios universitarios. Las subvenciones han operado como disparadores para obtener el extrapresupuesto. A lo largo de sus veintitrés años de actuación, se puede decir que cada peso invertido por la Universidad en el Programa de Educación Permanente ha permitido captar entre uno y dos pesos de fondos externos a la Universidad. En la gráfica 6 se detalla la inversión de fondos presupuestales de EP llevados a dólares estadounidenses y la estimación de captación de fondos extrapresupuestales del programa.

Gráfica 6. Evolución de los fondos presupuestales del programa y estimación de captación de fondos extrapresupuestales en dólares estadounidenses. Período 1999-2016



Fuente: UCEP.

La estimación de lo recaudado por matrícula se realiza desde la fecha de la que se dispone en la información base para su cálculo: 1999 en adelante. Se toma el número de cursantes y el monto de las matrículas y se les descuenta, en promedio, un 25 % por concepto de becas. A los montos recaudados se les suma, desde 2013, el de los convenios centrales, cuya implementación comenzó en dicho año. La línea anaranjada de la gráfica indica las variaciones de la asignación presupuestal (que considera, esencialmente, variaciones en salarios docentes). La línea azul muestra la recaudación estimada de fondos extrapresupuestales. La línea gris, el aporte de convenios centrales en los últimos años. La amarilla, la suma de fondos presupuestales y extrapresupuestales, es decir, el total de fondos que potencialmente podría destinarse al programa.

ANÁLISIS DE LAS FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS DEL PROGRAMA DE EDUCACIÓN PERMANENTE



Descripción

Una vez descritas las características del Programa de Educación Permanente, se realiza, a criterio de quien suscribe, un análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (análisis FODA o DAFO).

Se entienden como fortalezas las siguientes:

- la solidez académica de los equipos docentes a cargo de los cursos;
- la amplitud temática de la oferta de actividades de formación y capacitación de la Universidad de la República (Udelar);
- la actualización docente en temáticas específicas del conocimiento, en general, proveniente de la participación en equipos de investigación;
- la posibilidad de incluir resultados recientes de investigación universitaria en las temáticas de los cursos, lo que valoriza los espacios de actualización;
- la reciente incorporación de docentes a la Unidad Central de Educación Permanente, que permite la implementación de nuevas actividades dentro de ella y del programa;
- la organización descentralizada del programa, que le permite crecer y abarcar una gran diversidad de aspectos y temáticas en los cursos;
- la eficiencia de los gestores de las unidades de educación permanente (EP) de facultades y servicios universitarios en la programación y gestión de los cursos;
- el hecho de que los responsables académicos de las actividades tengan un grado docente de 3 o más (en una escala de cinco grados docentes);

- el prestigio institucional y académico de la Udelar;
- la posibilidad de contar, en los cursos, con referentes externos a la Udelar;
- la posibilidad de emplear diferentes metodologías de enseñanza, de acuerdo a los destinatarios y características de los cursos y actividades;
- la flexibilidad de horarios y frecuencias de clase según las necesidades de los destinatarios;
- la posibilidad de realizar cursos en locales externos a los de la Universidad;
- las posibilidades de ofrecer cursos a medida para diferentes tipos de público;
- la subvención de actividades, que abarata costos a los diferentes destinatarios;
- la forma de asignación de fondos de subvención, que, mediante el uso de la paramétrica, apoya progresivamente un mayor número y una mayor variedad de actividades, aunque la asignación de fondos por curso vaya disminuyendo en el tiempo;
- la unificación de convocatorias de cursos y actividades, que simplifica la gestión a nivel central y en facultades y servicios;
- la posibilidad de becas de matrículas en los cursos que las cobran;
- la posibilidad de confeccionar publicaciones, lo que permite extender la difusión de contenidos de algunos cursos del programa.

Como oportunidades se pueden citar las siguientes:

- el fortalecimiento y crecimiento del Programa de Educación Permanente a través de cursos y actividades realizadas junto con instituciones que cumplen otras funciones universitarias, es decir, con la Comisión Sectorial de Investigación Científica, la Comisión Sectorial de Extensión y Actividades en el Medio, y el Espacio Interdisciplinario;
- el establecimiento de nuevos convenios con instituciones públicas y privadas para realizar cursos a medida de EP;
- la mejora de los apoyos administrativos e institucionales en facultades y servicios para los gestores del Programa de Educación Permanente;

- la mejora de la proporción en la utilización de fondos extrapresupuestales captados por el programa y, consecuentemente, su incremento;
- la mejora de la promoción de las actividades del Programa de Educación Permanente, propendiendo a una mejor visualización de este dentro y fuera de la Udelar;
- la incrementación de actividades del programa en los departamentos en que se registra un menor número de actividades;
- la posibilidad de realizar convenios de enseñanza con la nueva universidad pública de Uruguay, la Universidad Tecnológica del Uruguay (UTEC), y con el Consejo de Educación Técnico Profesional-Universidad del Trabajo del Uruguay (CETP-UTU), entidad pública de enseñanza media técnico-profesional;
- la posibilidad de implementar convenios con instituciones de investigación, con el Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria, con el Institut Pasteur de Montevideo o con el Instituto Clemente Estable;
- la posibilidad de establecer criterios comunes para certificar trayectorias laborales y educativas entre la Udelar (Programa de Educación Permanente), la UTEC, CETP-UTU y el Instituto Nacional de Empleo y Formación Profesional;
- la posibilidad de incrementar acciones conjuntas a nivel internacional para aumentar la oferta de actividades del programa, con universidades socias de la Asociación de Universidades Grupo Montevideo y de la Red de Educación Continua de Latinoamérica y Europa, y con la Universidad de Barcelona.

Como debilidades se pueden citar las siguientes:

- en algunos servicios universitarios existen unidades de soporte con muy pocas personas, lo que hace que, ante licencias prolongadas o cambios de actividad, la programación e implementación de actividades de EP de estos servicios se resientan considerablemente;
- además de pocos integrantes, las unidades de las facultades y servicios universitarios no cuentan, en muchos casos, o cuentan de manera débil o inadecuada, con apoyos en tareas administrativas, comunicacionales y de registro (bedelía);
- los gestores de EP de facultades y servicios universitarios frecuentemente deben hacer un fuerte seguimiento de los plazos contables para la ejecu-

ción de proyectos de EP y para el pago de compensaciones a docentes. La efectivización de estos pagos sufre importantes retrasos;

- los delegados que integran la CSEP representando áreas sectoriales, órdenes de cogobierno y centros del interior muchas veces proceden en forma personal con sus posiciones en la citada comisión, sin reunir, ni analizar, ni llevar las posiciones de los colectivos que representan;
- en muchos servicios el Programa de Educación Permanente y sus actividades carecen de visualización o se valoran poco en términos académicos;
- la oferta de actividades del programa, en su distribución geográfica dentro del país, está muy condicionada a la existencia de emplazamientos universitarios. En los departamentos en que estos emplazamientos no existen, se registra un muy bajo porcentaje de actividades del programa;
- las demoras burocráticas en efectivizar el pago de compensaciones por la realización de actividades de EP quita motivación a los docentes para continuar haciéndolas;
- no todos los servicios universitarios exponen la oferta de actividades de EP en un lugar destacado en sus sitios web, ni las unidades participan en las redes sociales promoviendo las ofertas del programa;
- no todos los servicios llevan a cabo actividades a distancia ni otras dirigidas a trabajadores, al sector productivo y al público en general, y se centran en actividades para profesionales y personas de formación análoga, la «tradicional» del programa;
- el programa no dispone de mecanismos de fortaleza suficiente para generalizar la utilización de buenas prácticas, ni para poner en común errores que han padecido, antes, otros servicios universitarios con el objetivo de evitarlos;
- en el mismo sentido, existe una gran heterogeneidad entre los servicios universitarios en la gestión de las demandas de capacitación del medio;
- los fondos extrapresupuestales de EP no se vuelcan en el programa, en general, en una proporción importante, sino que son frecuentemente utilizados para financiar otras actividades universitarias.

Como amenazas se pueden citar las siguientes:

- que el Programa de Educación Permanente no pueda continuar con su crecimiento por falta de incrementos presupuestales para la financiación de un mayor número de actividades;
- que los actuales ajustes económicos de Argentina y Brasil (países limítrofes de Uruguay que tienen alta incidencia en nuestra economía y que están pasando por fuertes reestructuras y ajustes de austeridad económica) incidan en la economía del país en sentido depresivo;
- que la política de desarrollo de cursos de posgrado implementada por la Udelar debilite al Programa de Educación Permanente, puesto que ambos trabajan con los mismos docentes, por lo que se compite fuertemente por el tiempo docente en este tipo de actividades;
- que esa misma política de desarrollo de posgrados (que, en general, se comparte) profundice la desviación de recursos presupuestales y extrapresupuestales con que cuenta hoy el Programa de Educación Permanente;
- que nuevas normativas gubernamentales dirigidas a evitar la evasión impositiva generen controles financieros aún más burocráticos que los actuales;
- que lo mismo pueda suceder en la incorporación, como docentes de los cursos y actividades del programa, de expertos no universitarios.

Discusión sobre los principales problemas, debilidades, fortalezas y potencialidades detectados

En cuanto a las debilidades, estas son, básicamente, cuatro: en las estructuras de soporte, en la comunicación y una falta de equilibrio en la cobertura territorial y en la disponibilidad y manejo de los fondos financieros. Se efectúan propuestas para minimizarlas.

En cuanto a las amenazas, son externas al programa y, en general, trascienden los alcances de lo que, en él, se puede hacer para disminuir su incidencia. Se puede tener pensadas y acordadas salvaguardias que contribuyan en este sentido. Por ejemplo, con relación a los cursantes, incrementar el número de becas para los cursos, y con respecto a la compensación docente, reducir el monto de ellas. Esto disminuye la motivación docente, pero responde a la realidad que puede vivirse si efectivamente se concretan. También se hará más necesario fortalecer la línea de trabajo de atención a las demandas del medio,

línea que viene en ese proceso y que hace más efectiva la labor del programa. En caso de crisis, sin embargo, esta será la forma de trabajo que hará más preciso que los cursantes tomen cursos del programa. De todas maneras, habrá que afrontar, al igual que en los años 2002 y 2003, una disminución en los cursos y actividades.

En lo que respecta al desarrollo de los posgrados, estos son bienvenidos en todas las universidades. El asunto es que su incremento no se produzca a costa de la financiación y del tiempo docente del Programa de Educación Permanente, lo que implica que habrá que estar en fuerte contacto con las autoridades de las facultades y servicios universitarios para evitar este tipo de desvío de recursos.

En lo que atañe a posibilidades de nuevas exigencias burocráticas, especialmente en el plano financiero o económico, habrá que mantenerse vigilantes al respecto y procurar, permanentemente, disminuir estas demoras. Algunas ideas se plantean en el próximo capítulo de propuestas.

En lo que refiere a las fortalezas, el desafío, por un lado, es dar a conocerlas con una mayor y mejor comunicación a nivel interno y externo, lo que también se plantea en las propuestas. Por otro lado, en un programa que es prácticamente de innovación continua, siempre debe plantearse el desarrollo de formas de trabajo y protocolos de mejora continua, de manera tal de potenciar estas fortalezas del programa, que son esenciales para su sobrevivencia y crecimiento. Como en las demás actividades universitarias, el gran diferencial de aporte social es la calidad y excelencia con que se realizan las acciones.

En lo que refiere a las oportunidades, se parte de la base —constatada por la historia del Programa de Educación Permanente— de que no es posible incrementar los fondos presupuestales con que cuenta. Por lo tanto, las oportunidades están dadas, básicamente, por aumentar las actividades que sean financiadas, en términos de fondos presupuestales, con otras estructuras de la Universidad o que sean financiadas, con fondos extrapresupuestales, por otras instituciones mediante convenios.

Sin duda, esto también implica incrementar y mejorar los aspectos comunicacionales del programa, especialmente aquellos que hacen a la comunicación externa. Para efectivizar las oportunidades se requieren trabajo, seguimiento, persistencia y fortaleza en las estructuras de soporte.

FORMULACIÓN DE PROPUESTAS DE MEJORA CUALITATIVA Y CUANTITATIVA DEL PROGRAMA DE EDUCACIÓN PERMANENTE CON BASE EN LAS PRINCIPALES POTENCIALIDADES Y LOS PROBLEMAS DETECTADOS



La formulación de propuestas de mejora del Programa de Educación Permanente de la Universidad de la República (Udelar) se basa en los objetivos principales y específicos del presente trabajo, en el conocimiento del funcionamiento del programa, en el análisis de los principales indicadores y en el análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (análisis FODA). Las propuestas de mejora hacen a aspectos cuantitativos y cualitativos del programa. Se pueden diferenciar dos planos de actuación: un primer plano del programa, general, que, por sus características, debe ser contemplado, principalmente, a nivel central, y un segundo plano, que interactúa con el anterior, pero que no es de toda la Universidad, sino de algunas de sus facultades o servicios universitarios, en el cual las acciones deben ser implementadas en ese nivel, aunque para esto se cuente con diferentes acciones de apoyo desde la estructura central.

Tanto para el plano general como para los planos de tratamiento específico, se describe el problema o la situación y, a continuación, se citan las propuestas y acciones a realizar. En muchos casos, se formulan varias acciones para una misma propuesta. Como se sintetizará en el cronograma de actividades, las acciones se pueden efectuar a corto, mediano o largo plazo, las cuales estarán distribuidas en el tiempo de forma tal de no superponer excesivamente nuevas actividades a las que se vienen realizando. A continuación, con esa forma de trabajo, se describen los problemas, propuestas y acciones que se plantean para la mejora del Programa de Educación Permanente, formuladas de acuerdo a las principales potencialidades y los problemas detectados.

Confección de propuestas generales sobre la planificación e implementación de actividades

Primer problema: mejora de la valorización de la actividad de educación permanente en el terreno académico

Propuestas:

- incremento comunicacional de la visibilidad interna y externa del programa a través de los sitios web, las redes sociales, los espacios en el Entorno Virtual de Aprendizaje (EVA) y la formulación de aplicaciones para smartphones, así como a través de la participación en el repositorio Colibrí de la Udelar;
- generación de investigación sobre la actividad de educación permanente (EP) y comunicación de resultados;
- desarrollo de un espacio académico virtual del programa, en el que se difundan diferentes puntos de vista sobre la actividad;
- creación de un espacio académico presencial, con matriz desestructurada, donde se intercambie sobre innovaciones docentes y educativas y su aplicación en la Universidad, con énfasis en el Programa de Educación Permanente.

Acciones:

- reformulación del sitio web central de la Comisión Sectorial de Educación Permanente (CSEP) y promoción de la reformulación de los sitios web de los servicios universitarios para destacar el tema de la EP, con la óptica de captar a nuevos alumnos para el programa, más que de describir lo que se hace. En facultades y servicios, trabajo con los responsables de EP y con los responsables de comunicación;
- promoción de la presencia del Programa de Educación Permanente en redes sociales digitales, trabajando con los responsables de EP y de comunicación. Este aspecto está canalizado a nivel central, con presencia en las redes Facebook (Educación Permanente Udelar), Twitter (Edu Per Udelar) y Youtube (Comucep UCEP), pero no es frecuente la participación en ellas para aspectos específicos del programa en facultades y servicios universitarios;
- mantenimiento y mejora, a cargo de docentes de la Unidad Central de Educación Permanente (UCEP), dentro del EVA de la Udelar, del sitio centralmente creado denominado Espacio de Comunicación Permanente;

- desarrollo, a nivel central, de una aplicación para smartphones, para incrementar la difusión de las actividades del programa, la cual tomará la información del sitio web central de la CSEP, lo que facilita su gestión;
- participación con publicaciones, tesis, trabajos finales y materiales impresos virtuales de EP en el repositorio Colibrí de la Udelar, destinado a dotar de permanencia a las publicaciones digitales de la Universidad;
- implementación de un proyecto central de investigación en EP, el cual está en sus comienzos a la finalización del presente trabajo. Quien suscribe es su principal responsable. También cuenta con la participación activa de los docentes de la UCEP. El proyecto, de dos años de duración, profundiza en los perfiles de los destinatarios del programa, en la evaluación de sus actividades para cursantes, en la forma de trabajo del programa con las demandas y en la ponderación de apoyos con que se cuenta en EP en cada facultad o servicio;
- implementación de un espacio virtual informal de EP en Wiki Space que contenga y exponga ponencias, reportajes, trabajos y discusiones académicas sobre la importancia de la actividad universitaria en EP;
- creación de un espacio universitario presencial, de participación voluntaria, sobre innovación docente, impulsado por el Programa de Educación Permanente pero abierto a otras funciones de enseñanza, ya sea universitaria o no. Se puede iniciar con reuniones mensuales. El temario se ajustaría en forma trimestral. Los docentes se citarían por correo electrónico, a través del banco de datos que indica su participación en actividades de EP en los últimos dos años.

Segundo problema: fortalecimiento de las estructuras de soporte del Programa de Educación Permanente

Este problema es determinado por la debilidad detectada en los datos de las unidades de soporte del programa y confirmada por el relevamiento. El cuadro 1 es producto del relevamiento, ordenamiento y complementación de la información producida. En él se visualiza la composición de las 26 unidades de EP que están trabajando, actualmente, en el programa (incluida la UCEP).

Cuadro 1. Número de funcionarios docentes y administrativos de las unidades de educación permanente de la Universidad de la República y asignación horaria semanal en el Programa de Educación Permanente. Período febrero-agosto de 2017

Facultad o servicio	Número de docentes	Horas semanales docentes	Número de administrativos	Horas semanales administrativas	Total de funcionarios	Horas semanales totales
Agronomía	3	50	1	20	4	70
Arquitectura	4	80	-	-	4	80
Bellas Artes	2	28	2	13	4	41
Ciencias	2	40	-	-	2	40
Ciencias Económicas	3	76	3	100	6	176
Ciencias Sociales	2	40	-	-	2	40
Derecho	1	15	2	63	2	78
Enfermería	3	75	2	50	5	125
Información y Comunicación	2	25	-	-	2	25
Humanidades	1	7	3	60	4	67
Instituto Superior de Educación Física	2	40	-	-	2	40
Ingeniería	2	35	1	25	3	60
Medicina	1	5	2	24	3	29
Música	1	15	-	-	1	15
Nutrición	2	50	1	8	3	58
Odontología	3	81	4	158	7	239
Psicología	1	40	1	30	2	70
Química	1	25	2	80	3	105
Veterinaria	2	60	2	38	4	98
APEX ¹	1	10	-	-	1	10
Centro Universitario de Rivera	2	30	-	-	2	30
Centro Universitario Regional del Este ²	2	48	-	-	2	48
Centro Universitario de Tacuarembó	1	20	-	-	1	20

Facultad o servicio	Número de docentes	Horas semanales docentes	Número de administrativos	Horas semanales administrativas	Total de funcionarios	Horas semanales totales
Centro Universitario de Paysandú	3	60	-	-	3	60
Regional Norte Salto ³	2	68	-	-	2	68
Unidad Central de Educación Permanente	6	175	2	80	8	255
Total	55	1198	28	749	83	1947
Promedios	Docentes por unidad 2,14	Horas semanales por docente 21,78	Administrativos por unidad 1,08	Horas semanales por administrativos 26,75	Personas por unidad 3,19	Horas semanales por persona 23,45

Fuente: UCEP.¹²³

Propuestas:

- formulación central de un índice dinámico de fortaleza-debilidad de las unidades de EP a ser considerado en la aprobación de los proyectos de desarrollo institucional (PDI), en la implementación de los proyectos de promoción en EP y en el trabajo central con facultades y servicios universitarios;
- incorporación de modificaciones a la convocatoria de PDI en EP;
- implementación de proyectos de promoción en EP;
- solicitud, desde Central a las autoridades de facultades y servicios universitarios, de otorgamiento de mayores apoyos institucionales a las unidades de EP del propio servicio.

Acciones:

- elaboración central, por parte de la UCEP y con aprobación de la CSEP, de un índice de fortaleza-debilidad de facultades y servicios universitarios en EP. Para actuar en el corto plazo, se realiza una elaboración preliminar y conceptual del índice con los datos del relevamiento y con la información

1 Programa Apex-Cerro (Aprendizaje-Extensión).

2 Departamentos de Maldonado, Rocha, Lavalleja y Treinta y Tres.

3 Las unidades de EP de Salto y de Paysandú se están fusionando en una unidad: Centro Universitario Regional Litoral Norte (departamentos de Artigas, Salto, Paysandú y Río Negro).

sistematizada y no sistematizada disponible. Esa información se debe profundizar a futuro, mediante nuevas entrevistas y una nueva recolección, para confeccionar un índice definitivo que deberá ser numérico y que se renovará anualmente, al estandarizar, también a futuro, la información necesaria para su elaboración. La recolección de información necesaria estará a cargo de los docentes de la UCEP. La confección de ese índice numérico podrá admitir ponderadores que pueden diferenciar un mayor peso de algunas características sobre otras. A modo de ejemplo para la elaboración del índice preliminar, se confecciona el cuadro 2.

Cuadro 2. Elementos indicadores de fortalezas-debilidades de facultades y servicios universitarios en su actuación dentro del Programa de Educación Permanente. Período febrero-agosto de 2017⁴

Facultad o servicio	Número de funcionarios de las unidades	Total de horas semanales de cada unidad	Número de cursos realizados en 2016 (sin convenios)	Número de cursantes totales en 2016 (sin convenios)	Apoyos globales de la facultad o servicio	Funcionamiento de las comisiones de educación permanente del servicio	Utilización de fondos extrapresupuestales en el programa	Índice de fortaleza
Agronomía	4	70	24	387	Medio	Irrelevante	0	Medio
Arquitectura	4	80	38	966	Alto	Incide	2	Alto
Bellas Artes	4	41	21	321	Medio	Incide	0	Medio
Ciencias	2	40	15	393	Bajo	Incide	0	Bajo
Ciencias Económicas	6	176	57	1211	Alto	Irrelevante	3	Alto
Ciencias Sociales	2	40	22	385	Medio	Incide	2	Medio
Derecho	3	78	34	707	Bajo	Irrelevante	3	Medio
Enfermería	5	125	62	2983	Alto	Relevante	2	Alto
Información y Comunicación	2	25	28	599	Bajo	Irrelevante	1	Bajo
Humanidades	4	67	19	297	Alto	Relevante	0	Medio
Instituto Superior de Educación Física	2	40	27	522	Medios	Relevante	1	Medio

4 Elaboración a partir de la información generada en el relevamiento de dicho período y a partir de datos de la UCEP.

Facultad o servicio	Número de funcionarios de las unidades	Total de horas semestrales de cada unidad	Número de cursos realizados en 2016 (sin convenios)	Número de cursantes totales en 2016 (sin convenios)	Apoyos globales de la facultad o servicio	Funcionamiento de las comisiones de educación permanente del servicio	Utilización de fondos extrapresupuestales en el programa	Índice de fortaleza
Ingeniería	3	60	65	784	Alto	Irrelevante	3	Alto
Medicina	3	29	7	245	Alto	Incide	1	Bajo
Música	1	15	27	517	Bajo	Relevante	1	Bajo
Nutrición	3	58	16	520	Medio	Relevante	2	Medio
Odontología	7	239	35	823	Alto	Incide	3	Alto
Psicología	2	70	65	1594	Medio	Incide	0	Alto
Química	3	105	44	1059	Alto	Incide	2	Alto
Veterinaria	4	98	50	1311	Medio	Incide	1	Alto
APEX	1	10	6	151	Medio	Irrelevante	0	Bajo
Centro Universitario de Rivera	2	30	4	116	Bajo	Irrelevante	0	Bajo
Centro Universitario Regional del Este	2	48	62	1732	Medio	Relevante	4	Alto
Centro Universitario de Tacuarembó	1	20	14	276	Bajo	Relevante	0	Bajo
Centro Universitario de Paysandú	3	60	34	1196	Medio	Relevante	1	Medio
Regional Norte Salto	2	68	12	447	Bajo	Irrelevante	0	Bajo

Fuente: UCEP.

La utilización de fondos extrapresupuestales en el programa se describe en una escala indicativa, a confirmar a futuro en profundidad. El total de cursos y cursantes se toma sin los cursos por convenios; es la oferta de cursos abiertos. La columna referida a apoyos globales de la facultad o servicio refiere a los apoyos de las unidades de EP en aspectos administrativos externos a ellas, comunicacionales, de bedelías, de contadurías y de tipo general. Los datos se indican en forma conceptual, ya que un detalle mayor implica un nuevo relevamiento en profundidad de estos aspectos.

Escalas utilizadas:

- índice de fortaleza: a futuro será numérico. Hasta que no se disponga de mayor información en profundidad, se indica como alto, medio y bajo;
- utilización de fondos extrapresupuestales en el programa. Se indican los siguientes rangos para esta información de carácter indicativo: 0 = no se utilizan fondos de este tipo en el programa; 1 = 0 % a 25 %; 2 = 26 % a 50 %; 3 = 51 % a 75 %; 4 = 76 % a 100 %;
- funcionamiento de la comisión de EP de la facultad o servicio: relevante, incide, irrelevante;
- relevamiento detallado de apoyos con que cuentan las unidades de EP en cada facultad o servicio universitario, a efectuarse en el futuro próximo por parte de la UCEP, y solicitud de la CSEP y la UCEP a sus autoridades para incrementarlos en caso de que estos se consideren insuficientes o poco relevantes. Los apoyos más importantes son en el terreno administrativo, en la comunicación, en las bedelías y en las contadurías. Otros apoyos pueden ser los de las comisiones de EP en diversos terrenos, la complementariedad que se pueda establecer con las unidades de apoyo a la enseñanza, etcétera.

Sugerencias a la CSEP:

- la modificación de la convocatoria de los PDI en EP. Son proyectos bianuales que han tenido resultados disímiles dentro del programa. Analizando los indicadores básicos de éxito del programa (número de cursos y de cursantes), en algunos casos, se registran incrementos muy importantes, a los que no se hubiera podido llegar sin el auxilio de los PDI. En otros casos, las facultades y servicios, apoyados con PDI, han evolucionado favorablemente, pero cuando cesa el apoyo, han decaído en sus actividades. En otros, el PDI no se ha reflejado en la performance del servicio o facultad dentro del Programa de Educación Permanente. Para mejorar los resultados de esta convocatoria, se propone a la CSEP: aprobar proyectos considerando aspectos del índice de fortaleza-debilidad de facultades y servicios; que los servicios universitarios establezcan montos iniciales de contrapartida financiera, procurando incrementar su compromiso con el proyecto; incrementar el aporte de las facultades también en el año final; hacer jugar la información sobre las líneas de base de los indicadores que se citan, y que los docentes de la UCEP hagan un seguimiento periódico de los proyectos en los servicios (tres visitas anuales). Por otra parte, se sugerirá a las autoridades de facultades y servicios que también efectúen seguimientos de la marcha de los PDI que se desarrollan en su ámbito. La financiación se efectuará para cuatro proyectos iniciales por año y para cuatro proyectos de segundo año;

- la implementación de proyectos de promoción en EP a dos años y la presentación de una propuesta al respecto. Se tratará de proyectos destinados a casos de alta debilidad en EP. No se otorgarán por convocatoria, sino por decisión de CSEP, considerando el índice de fortaleza-debilidad anteriormente descrito. La financiación podrá ser presupuestal, pero se prefiere que el fondo sea financiado con recursos extrapresupuestales provenientes de los convenios, a efectos de disminuir eventuales resistencias que pudieran presentarse por la decisión central de apoyo, sin convocatoria general. Cada proyecto de este tipo se deberá diseñar contando con la participación de docentes de la UCEP, junto con la participación de los gestores de EP de la facultad y de su decanato. Se otorgará centralmente, a la facultad o servicio, un 90 % de los fondos totales para el primer año y un 70 % de los fondos para el segundo año. Una vez finalizado, este tipo de proyecto no se podría repetir en la misma facultad o servicio, por lo menos, durante un período de seis años (equivalente a la suma de los períodos de tres proyectos), pero la facultad o servicio sí podría presentarse, como todos los demás, a un PDI. El seguimiento del proyecto de promoción por parte de la UCEP deberá ser mucho más intenso que el de los PDI y deberá realizarse en forma mensual o bimensual, destinando tiempo de los docentes de la unidad a este propósito. Se estima que se podrían implementar dos proyectos de promoción de la EP por año y dar continuidad, en el tiempo, a otros dos de segundo año, contando, también en este caso, con la voluntad del servicio universitario de absorber, con su presupuesto, las mejoras que se vayan haciendo.

Tercer problema: mejora del funcionamiento del programa (como parte de su mejora continua) y fortalecimiento de la cultura interna de evaluación

Propuestas:

- sugerencias de mejora en la participación de áreas, órdenes y sedes del interior;
- implementación de evaluaciones sistematizadas de cursantes para toda la Universidad y su envío a la UCEP;
- implementación de evaluaciones sistematizadas de docentes para toda la Universidad y su envío a la UCEP;
- evaluaciones de gestores de EP sobre la actividad anual realizada y su envío a la UCEP.

Acciones:

- incrementación de la organicidad de la participación en la CSEP de los delegados de áreas y órdenes y del colectivo del interior, mediante la sugerencia a sus representantes de que trasladen al seno de la CSEP, para la consideración de los principales temas, no sus posiciones personales, sino las que surjan en consulta con sus referentes respectivos. Se requiere sistematizar los planteos para generar una conciencia clara en los delegados para que procedan como tales. Se trata de un tema delicado, en el cual hay que proceder por convencimiento, ya que desde Central no corresponde ni existe la voluntad de influir en decisiones o planteos de las órdenes y áreas, del colectivo del interior o, en general, de colectivos que puedan componer la CSEP. El tema puede ser tomado como una injerencia que no correspondería, cuando la sugerencia se efectúa únicamente con el propósito de lograr una mejor y más adecuada representación. Se apoyará el proceso desde la UCEP brindando materiales e información para el mejor funcionamiento de estos colectivos;
- confección, por parte de la UCEP, de formularios sistematizados de evaluación de cursos hecha por los cursantes para aplicar en toda la Universidad y generación de mecanismos de estímulo a facultades y servicios para su remisión a Central, vía bonificaciones en la paramétrica de apoyo a cursos. También: procesamiento central de la información colectada; complemento con recolección de información en profundidad mediante encuestas en el proyecto de investigación a dos años, y actividades en fases iniciales de implementación;
- elaboración, por parte de la UCEP, de formularios sistematizados de evaluación de cursos hecha por los docentes que los implementan, para aplicar en toda la Universidad. Asimismo: generación de mecanismos de estímulo para su envío a Central, tomando en cuenta la sugerencia a la CSEP de incorporar en la paramétrica una nueva bonificación para la información sobre las evaluaciones docentes de las actividades; procesamiento central de la información colectada; complemento con recolección de información en profundidad mediante encuestas en el proyecto de investigación a dos años;
- desarrollo, por parte de la UCEP, de formularios de evaluación anual hecha por los gestores universitarios de facultades, servicios y sedes con respecto a la actividad, a aplicar en toda la Universidad. Además: sugerencias a la CSEP para establecer como obligatorio el envío de esta evaluación en el momento en que se informa de los cursos realizados en el año; procesamiento central de la información enviada, y complemento con entrevistas de docentes de la UCEP como parte del proyecto de investigación a implementar a dos años.

Cuarto problema: incorporación de mejoras en la gestión de demandas del medio

Propuestas:

- elaboración de un protocolo preliminar de tratamiento de las demandas del medio, con base en la experiencia de varias facultades, servicios y sedes universitarias, y en la actividad en convenios centrales;
- formulación de un protocolo definitivo de tratamiento de las demandas del medio, sumando a la base anterior los resultados del proyecto de investigación actualmente en sus comienzos. La diferencia fundamental con el protocolo anterior es que se sondeará en profundidad a los servicios que no gestionan las demandas del medio al programar los cursos, considerando las causas y razones de esta no inclusión. Con un análisis y discusión de estas razones, se complementará el protocolo. También se recabará información de buenas prácticas en la gestión de demandas, información que podrá profundizar o modificar lo indicado en el protocolo preliminar.

Acciones:

- recolección y sistematización, por parte de los docentes de la UCEP, de la información de las facultades, centros y servicios universitarios sobre el trabajo de gestión de las demandas del medio y sobre su actuación en cursos a medida a través de convenios centrales, para la elaboración de un protocolo preliminar. Se recabará información, mediante la confección de formularios de encuestas, a los siguientes servicios universitarios que cuentan con experiencia al respecto: Agronomía, Veterinaria, Ciencias Económicas, Ciencias Sociales, Información y Comunicación, Nutrición, Enfermería, Medicina, Odontología y el Centro Universitario Regional Este. Dentro de los elementos que contendrá este protocolo preliminar se consideran las acciones preparatorias que contribuyen a precisar las demandas planteadas, los tipos de materiales que se brindan para los cursos (que deben estar diseñados de acuerdo a sus destinatarios), el tipo de metodología a emplear, la forma de trabajo con perfiles heterogéneos de cursantes, etcétera;
- difusión del protocolo preliminar entre facultades y servicios actuantes en el programa a efectos de divulgar las buenas prácticas en el tratamiento de demandas del medio;
- incorporación, con un plazo de un año y medio, por parte de los docentes de la UCEP, de aspectos complementarios de la información recabada en el proyecto de investigación que comienza. Asimismo: obtención e incorporación al protocolo definitivo de información sobre las causas de

no inclusión de aspectos de gestión de demandas en la programación de otras facultades; incorporación de información complementaria sobre buenas prácticas; confección del protocolo definitivo por parte de los docentes de la UCEP;

- difusión del protocolo definitivo entre facultades y servicios actuantes en el programa como forma de generalizar mejoras en el abordaje y la gestión del tema.

Quinto problema: mejora en la cobertura territorial del Programa de Educación Permanente

Como información previa al tratamiento de este punto, se indica lo siguiente: antes de 2014, año en que se comenzó a contar con unidades de EP en otras zonas del interior del país, solamente existía una unidad de EP en el departamento de Salto, y las otras estaban localizadas en Montevideo. La política de la Udelar en los últimos años consistió en incrementar las actividades universitarias en el interior según regiones, creando los centros universitarios regionales (CENUR). Actualmente existen dos: el Litoral Norte, que cubre los departamentos del norte del país sobre el río Uruguay (Artigas, Salto, Paysandú y Río Negro), y el Regional Este, que abarca los departamentos del sureste del país (Maldonado, Rocha, Treinta y Tres y Lavalleja).

Hay dos centros universitarios locales, uno en Tacuarembó y otro en Rivera, que se integrarán, en el futuro próximo, a un nuevo CENUR, el Noreste, junto con una casa universitaria del departamento de Cerro Largo. Están en estudio, pendientes de formación, dos CENUR más: uno en el centro del país (en principio, formado por los departamentos de Durazno, Flores, Florida, San José y Canelones) y otro en el suroeste (en principio, integrado por los departamentos de Soriano y Colonia). Los CENUR y los centros departamentales disponen de unidades de EP. A los departamentos sin cobertura territorial de la Udelar, incluido Cerro Largo, donde solamente existe una casa universitaria (que no puede implementar carreras ni dispone de infraestructura para desarrollar, por sí misma, actividades universitarias) los denominamos *extra zona* para el Programa de Educación Permanente.

En el cuadro se visualiza la distribución de actividades por departamento en el año 2016 y su cobertura por parte de la Udelar.

Cuadro 3. Distribución de cursos de educación permanente por departamento en el año 2016, indicando cobertura territorial del Programa de Educación Permanente

Departamento	Número de cursos 2016	Facultades, centros, centros universitarios regionales o extra zona
Artigas	2	Centro Universitario Regional Litoral Norte
Canelones	5	Extra zona
Cerro Largo	5	Extra zona
Colonia	3	Extra zona
Durazno	3	Extra zona
Flores	1	Extra zona
Florida	4	Extra zona
Lavalleja	9	Centro Universitario Regional Este
Maldonado	43	Centro Universitario Regional Este
Montevideo ⁴	598	Facultades y servicios de Montevideo
Paysandú	44	Centro Universitario Regional litoral Norte
Río Negro	6	Centro Universitario Regional Litoral Norte
Rivera	16	Centro Universitario Rivera
Rocha	27	Centro Universitario Regional Este
Salto	16	Centro Universitario Regional Litoral Norte
San José	8	Extra zona
Soriano	5	Extra zona
Tacuarembó	23	Centro Universitario Tacuarembó
Treinta y Tres	12	Centro Universitario Regional Este
Total	830	

Fuente: UCEP.

Estos datos se confrontan con los poblacionales de Uruguay. Los últimos datos censales de población de Uruguay son del año 2011. Con esos datos y los anteriores se elabora el cuadro 4.

Cuadro 4. Número y porcentaje de cursos en 2016, y número y porcentaje de habitantes en 2011

Zonas	Montevideo	Interior con sedes universitarias y unidades de educación permanente	Interior extra zona
Número de cursos 2016	598 cursos	198 cursos	34 cursos
Porcentaje de cursos 2016	72 %	24 %	4 %
Número de habitantes en 2011	1.319.108	899.028	1.068.878
Porcentaje de población en 2011	40 %	27 %	33 %

Fuentes: UCEP (2016), Instituto Nacional de Estadística (2012).

Si bien los datos no son estrictamente comparables debido a las diferencias entre años, sí sirven para sacar conclusiones cualitativas, dado el bajo incremento poblacional de Uruguay en los períodos intercensales. Cabe indicar que en el último de estos períodos (2004-2011), se registró un 0,19 % de crecimiento poblacional anual promedio, lo que no hace esperable variaciones de entidad en la población.

Propuestas:

- incrementar las bonificaciones de la paramétrica para los cursos a realizar en la extra zona;
- definir el incremento esperable para los cursos de extra zona;
- captar instituciones referentes del programa para que colaboren en la logística de oferta e implementación de actividades en cada uno de los departamentos de extra zona;
- continuar el ritmo de incremento de cursos a distancia siguiendo la tendencia actual de crecimiento de esta actividad.

Acciones:

- plantear a la CSEP incrementar las bonificaciones de la paramétrica para los cursos que se programen en los departamentos de extra zona. A la finalización del presente trabajo, la iniciativa estaba siendo analizada por los restantes miembros de la CSEP, sin resolución. La sugerencia es que la CSEP defina metas en el incremento de actividades y que triplique o cuadruple la proporción de cursos en estas localidades en los próximos cuatro años, llevándola a, por lo menos, un 12 % o un 16 % del total de

actividades que se realicen. De esta forma, en promedio, podrían llevarse a cabo entre 12 y 18 cursos anuales por departamento o, lo que es lo mismo, entre 96 y 128 cursos por año en toda la extra zona, cifra que se considera un mínimo aceptable hasta estar en condiciones de ampliar la oferta mediante nuevas unidades de EP que se puedan nombrar en los CENUR programados;

- conseguir sedes de apoyo a las actividades del programa en los departamentos de extra zona para difundir la realización de actividades, apoyar la organización de cursos, recabar las evaluaciones de las actividades y distribuir los certificados a los cursantes. El planteo surgió en oportunidad de comenzar a analizar la iniciativa en el seno de la CSEP. La UCEP habló con la secretaria general del Ministerio de Educación y Cultura, que dispone de sedes en la mayoría de los departamentos de referencia, y con referentes de la Universidad Tecnológica del Uruguay, que puede colaborar en el departamento de Colonia. Los planteos, en este terreno, están avanzados. La UCEP definirá las sedes en cada departamento y realizará las negociaciones respectivas, estableciendo contrapartes tales como becas o beneficios similares para lograr los apoyos institucionales necesarios;
- continuar con el crecimiento que se está registrando en cursos a distancia, que se implementan a través del EVA. No requiere una acción adicional específica, sino que los docentes de la UCEP vigilen que las actuales condiciones de crecimiento de esta actividad, a ritmo lento pero persistente, permanezcan. En las zonas de menor presencia universitaria, la prioridad es trabajar con actividades presenciales para luego proponer eventuales crecimientos a través de cursos a distancia. La experiencia ha demostrado que el interés por las actividades a distancia, cuando se proponen como estrategia inicial, no es alto en zonas de escasa presencia universitaria.

Sexto problema: propuesta de abreviación de plazos para efectivizar los pagos de compensación financiera a los docentes por las actividades de educación permanente

Por sus características, el tema no depende directamente del programa, pero incide fuertemente sobre él. Los tiempos empleados dependen de la gestión de las unidades operativas contables de cada facultad o centro. Las demoras excesivas en la efectivización de los pagos operan como un fuerte desestímulo a docentes y gestores a la hora de implementar nuevas actividades del programa y de promover su crecimiento en número y variedad de actividades. El problema viene de larga data, pero tiende a agravarse a medida que el pro-

grama crece. Con el propósito de abreviar plazos, luego de una larga discusión institucional, en 2014 se aprobó una Ordenanza de Compensación Docente y Retribución a Terceros por Desarrollo de Actividades de Educación Permanente. Muchas facultades y servicios universitarios, sin embargo, siguen los anteriores caminos de pago, generalmente basados en el otorgamiento de extensiones horarias, lo que demora excesivamente hacer efectiva la retribución de las compensaciones por la realización de cursos de EP.

Propuestas:

- promover, en facultades y servicios universitarios, la sistematización del pago de compensación a docentes a través de la nueva ordenanza específica aprobada;
- impulsar la firma de convenios con alguna de las fundaciones de las facultades para aquellos casos en que no se logren abreviar los plazos;
- hacer sugerencias a autoridades y contadurías de facultades y servicios universitarios con el objetivo de efectivizar la abreviación de plazos de pago.

Actividades:

- plantear a la Administración Financiera central el problema, para lograr actuar en conjunto. La Administración Financiera es la sección que instruye a las contadurías de facultades y servicios sobre la manera de efectuar distintos tipos de pagos. El planteo fue realizado;
- hacer un relevamiento de las formas de pago de compensaciones docentes por actividades de EP en facultades y servicios universitarios, a efectos de determinar las situaciones más críticas. Dicho relevamiento fue realizado por los docentes de la UCEP y fue recientemente finalizado. Se transmitió a la Administración Financiera el resultado y se está coordinando la actuación conjunta en el tema;
- realizar visitas presenciales a autoridades y directores de contadurías por parte de la Dirección de la UCEP y de la Presidencia de la CSEP, a efectos de plantear el tema y de analizar en conjunto las posibilidades de abreviación de estos plazos en las realidades concretas de los servicios universitarios;
- instrumentar un convenio entre el Programa de Educación Permanente y una de las fundaciones de las facultades o centros actuantes, para aplicar esta vía de pagos en las situaciones más críticas. La Udelar no dispone de una fundación central. Para seleccionar la fundación se efectuó un estudio

sobre las características del trabajo, las condiciones y las formas de actuación de las distintas fundaciones de facultades. El estudio fue llevado a cabo por quien suscribe, comparando las fundaciones de las facultades de Agronomía, Ciencias Sociales, Ciencias Económicas e Ingeniería, y la del Centro Universitario de Salto. La comparación fue planteada a la CSEP. Su análisis dio como resultado que la fundación más conveniente a tales efectos era la de la Facultad de Ciencias Sociales. El convenio aún no se ha instrumentado.

Séptimo problema: desarrollo de nuevos cursos y actividades de educación permanente junto con otras comisiones sectoriales y espacios universitarios

Además de ampliar los alcances y la forma de trabajo del programa, estos acuerdos contribuyen a la financiación de las actividades con sus propios fondos presupuestales o extrapresupuestales.

Propuestas:

- desarrollo de actividades junto con la Comisión Sectorial de Investigación Científica (CSIC);
- desarrollo de actividades junto con el Espacio Interdisciplinario (EI);
- desarrollo de actividades junto con la Comisión Sectorial de Extensión y Actividades en el Medio (CSEAM).

Acciones:

- plantear, por parte de la presidente de la CSEP y del director de la UCEP a la pro rectora de Investigación y a la coordinadora de la Unidad Académica de la CSIC, la posibilidad de llevar adelante actividades conjuntas de EP entre la CSEP y la CSIC;
- implementar un grupo de trabajo mixto CSEP-CSIC que explore diferentes posibilidades de acciones conjuntas y las proponga a ambas comisiones sectoriales. Una vez definido el marco de actuación, realizar los cursos conjuntos;
- proponer, por parte de la presidente de la CSEP y del director de la UCEP al presidente del EI y a la coordinadora de su Unidad Académica, la posibilidad de hacer actividades conjuntas de EP entre la CSEP y el EI;

- establecer un grupo de trabajo CSEP-EI que explore diferentes posibilidades de acciones conjuntas y las proponga en el EI y en la CSEP. Una vez definido el marco de actuación, realizar las actividades conjuntas;
- plantear, por parte de la presidente de la CSEP y del director de la UCEP al pro rector de Extensión y a la coordinadora de la Unidad Académica de la CSEAM, la posibilidad de llevar a cabo actividades conjuntas de EP entre la CSEP y la CSEAM;
- determinar un grupo de trabajo mixto CSEP-CSEAM que explore diferentes posibilidades de acciones conjuntas y las proponga a ambas comisiones sectoriales. Una vez definido el marco de actuación, realizar los cursos conjuntos.

Para las tres situaciones anteriores y para los grupos de trabajo que se implementarían en forma compartida, se requiere, además de voluntad institucional, persistencia en los planteos, los cuales se harán de manera desfasada en el tiempo, tal como se describe más adelante en el cronograma de actividades. Se comenzará el planteo con el Pro Rectorado de Extensión, ya que la actividad de EP siempre estuvo muy vinculada a esta función universitaria, y para el presente año ya está programada la realización de tres cursos en forma compartida. Posteriormente, se seguirá con el Pro Rectorado de Investigación y, luego, con el EI, que ha priorizado la investigación en sus enfoques de trabajo. Para realizar actividades en forma conjunta, con docentes dedicados fundamentalmente a la investigación, se requiere que los grupos de investigadores internalicen la importancia de la divulgación de los resultados de sus proyectos de investigación no en ámbitos académicos sino sociales. Hay grupos más abiertos que otros en estos aspectos. Esta concepción más abierta, junto con la temática de la investigación, será determinante en el proceso de afirmación de las actividades a realizar en colaboración.

Octavo problema: desarrollo de convenios de educación permanente con el sector productivo privado

En este terreno, la Udelar, en su rol de universidad pública, prioriza los convenios con el sector cooperativo y con la pequeña y mediana empresa.

Propuestas:

- convenios con el sector cooperativo a través del Instituto Nacional del Cooperativismo (INACOOOP), institución paraestatal, creada en 2008, que nuclea a todo el sector cooperativo y de economía solidaria del Uruguay y que entre sus fines tiene la capacitación de cooperativistas, integrantes

de la economía social y funcionarios de cooperativas, para el cual dispone de fondos;

- convenios con agrupaciones de micro-, pequeña y mediana empresa. Muchas de estas también tienen, entre sus objetivos, la capacitación de sus integrantes y disponen de fondos para financiar estas actividades.

Acciones:

- proponer a la Comisión Directiva del INACOOOP la firma de un convenio para capacitar a funcionarios y socios de las cooperativas de distinto tipo de Uruguay. En el transcurso de la confección del presente trabajo, esta propuesta se efectivizó y se han acordado, con dicha Comisión Directiva, los términos de referencia para la instrumentación del convenio;
- redactar el convenio en forma acordada (acción ya realizada);
- someter el convenio a la aprobación del Consejo Directivo Central de la Universidad y de la Comisión Directiva del INACOOOP (acción en trámite);
- instrumentar los cursos y las actividades que el INACOOOP solicite a través del convenio;
- con mayor plazo de tiempo, hacer una prospección de organizaciones de micro-, pequeña y mediana empresa por parte de los docentes de la UCEP y de su Dirección;
- establecer, en forma institucional, por parte de la CSEP, las prioridades para concretar convenios entre diferentes tipos de asociaciones de micro-, pequeña y mediana empresa. Con las asociaciones que se prioricen, proceder de manera similar a lo realizado con el INACOOOP: proponer la firma de un convenio de capacitación, acordar las condiciones, efectuar los trámites de aprobación institucional y ejecutar las actividades de formación y capacitación.

Cabe indicar que si bien el camino de los convenios interinstitucionales parece ser claro, atractivo y efectivo para incrementar las acciones del Programa de Educación Permanente, ampliar legítimamente sus ámbitos de actuación y contribuir a lograr una financiación adicional, debe desarrollarse en forma paulatina, de manera tal que permita la adecuación de las estructuras internas universitarias a las nuevas realidades y exigencias que, seguramente, se plantearán. La experiencia indica que este camino, si bien ha sido muy útil, demanda tiempo y trabajo para consolidar enfoques, prioridades y lógicas institucionales diferentes.

Noveno problema: desarrollos de convenios de educación permanente con empresas e instituciones estatales

Propuestas:

- implementación de actividades en el convenio recientemente firmado con ANTEL;
- desarrollo de convenios con otras empresas e instituciones públicas (UTE, OSE, ANCAP, etcétera).

Acciones:

- organizar e implementar los cursos y las actividades solicitadas por ANTEL;
- en forma paulatina, ir explorando las posibilidades concretas de establecer convenios con instituciones y empresas estatales del tipo de las citadas. Lo mismo con el sector productivo privado: plantear las posibilidades a referentes institucionales de peso, acordar los términos de referencia del convenio respectivo, redactar el convenio acordado e implementar las acciones educativas requeridas.

Décimo problema: desarrollo de convenios de educación permanente con otras instituciones públicas de enseñanza

Propuestas:

- implementar convenios de acciones educativas con el Consejo de Educación Técnico Profesional-Universidad del Trabajo del Uruguay (CETP-UTU), la principal institución pública de enseñanza técnica media de Uruguay;
- desarrollo de nuevos convenios con el Instituto Nacional de Empleo y Formación Profesional (INEFOP). Con esta institución ya se había efectuado un convenio en el período 2013-2015 para la capacitación de trabajadores rurales y productores agropecuarios familiares. Actualmente las facultades de Medicina y Enfermería están realizando actividades específicas de sus disciplinas. Por su forma de actuación, cuando se completan las actividades acordadas con el INEFOP, los convenios caducan y hay que firmar otros nuevos, especificando, cada vez, la programación total a realizar;
- desarrollo de convenios de acciones educativas con la otra universidad pública del país: la Universidad Tecnológica del Uruguay (UTEC).

Acciones:

- en todos los casos, acordar temas educativos complementarios entre las instituciones firmantes, procurando cubrir carencias del sistema educativo uruguayo;
- lo mismo que en los casos anteriores, acordar términos de referencia y de actuación con referentes calificados de las instituciones, confeccionar los convenios, someter sus textos a la aprobación de las autoridades respectivas e implementar las actividades acordadas.

Undécimo problema: desarrollo de convenios de educación permanente con otras instituciones de investigación

Se plantea efectuar estos convenios con dichas instituciones a largo plazo, ya que se entiende prudente desarrollar, primero, una política interna de trabajo en la Universidad para generar previamente una experiencia de trabajo entre el Programa de Educación Permanente y la investigación.

Propuestas:

- desarrollo de convenios para divulgar la investigación y sus resultados en cursos de EP con el Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria, institución paraestatal dedicada a la investigación en el sector agropecuario;
- efectuar convenios para divulgar la investigación y sus resultados en cursos de EP con el Institut Pasteur de Montevideo, dedicado a la investigación en salud en lo que atañe al combate de enfermedades degenerativas, cáncer y enfermedades genéticamente transmisibles;
- desarrollo de convenios para divulgar la investigación y sus resultados en cursos de EP con el Instituto de Investigaciones Biológicas Clemente Estable, instituto dependiente del Ministerio de Educación y Cultura.

Acciones:

- similares a las explicitadas en la implementación de los convenios anteriormente descritos: acordar términos de referencia y de actuación con referentes calificados de las instituciones, confeccionar los convenios, someter sus textos a la aprobación de las autoridades respectivas e implementar las actividades acordadas. En todos los casos, se realizarán actividades de capacitación agrupando temáticas. En muchas oportunidades, estas se combinarán con las desarrolladas en forma similar por la Udelar.

Duodécimo problema: coordinación de criterios y actividades interinstitucionales para certificar trayectorias laborales y educativas diversas

El abordaje de este problema está sujeto a lo que en consideración de él puedan determinar las autoridades universitarias. Se había trabajado en este tema en el período 2012-2014 y luego su tratamiento quedó en suspenso debido a cambios en las autoridades nacionales y universitarias. Desde el gobierno uruguayo existe la posibilidad de retomar el tema a través de los ministerios de Trabajo y Seguridad Social y de Educación y Cultura.

Propuestas:

- generar espacios de diálogo interinstitucional para acordar criterios y formas de trabajo en el tema con instituciones educativas tales como CETP-UTU, el INEFOP y la UTEC;
- efectuar experiencias piloto con un núcleo pequeño de colectivos externos diferentes y con instituciones externas, referentes de estos colectivos actuantes en el medio;
- estructurar niveles de certificación, con reconocimiento de antecedentes, cursos complementarios específicos y horizontales de incremento de la formación, y pruebas de suficiencia;
- establecer mecanismos de ganancia de créditos educativos en EP que puedan ser reconocidos por otras instituciones públicas de enseñanza, por las comisiones de carrera de la propia Universidad y por espacios de desempeño laboral;
- en la CSEP, retomar la iniciativa, originalmente formulada en 2014, de implementar una subcomisión de reconocimiento y certificación de trayectorias educativas y laborales que trabaje con representantes del Programa de Educación Permanente central, las facultades de referencia principal, las facultades colaboradoras en los temas y los colectivos seleccionados;
- una vez llevadas a cabo algunas experiencias concretas, determinar criterios de escalabilidad para ir generando una forma de trabajo amplia en el tema.

Acciones:

- en primer lugar, procurar y solicitarles a las autoridades universitarias una definición de apoyo a la iniciativa, paso previo imprescindible para realizar las restantes acciones;
- de ser positiva la definición, ubicar referentes calificados en las restantes instituciones con las que se trabajará en el tema;
- proponer a la CSEP retomar, el tratamiento de la certificación de trayectorias laborales y educativas diversas, para lo cual se podrá crear una subcomisión mediante el nombramiento de representantes centrales, de las facultades de referencia principal y de las facultades colaboradoras;
- definir las características, las instituciones externas de referencia y el número de colectivos con los cuales analizar posibles experiencias piloto a desarrollar;
- comenzar a implementar las acciones que proponga la subcomisión y que apruebe la CSEP en el terreno del reconocimiento de trayectorias laborales y educativas diversas.

Decimotercer problema: incremento del grado de internacionalización del Programa de Educación Permanente

Propuestas:

- incremento de actividades de internacionalización con la Red de Educación Continua de Latinoamérica y Europa (RECLA), red que nuclea 76 universidades públicas y privadas de estos continentes en actividades de educación continua;
- aumento de actividades de internacionalización con la Asociación de Universidades Grupo Montevideo (AUGM), red de 31 universidades públicas de Argentina, Brasil, Bolivia, Chile, Paraguay y Uruguay;
- incremento de actividades de internacionalización con la Universidad de Barcelona (UB).

Acciones:

- participar en el programa de becas RECLA con cursos de la Udelar y con difusión interna de posibilidades de acceso a cursos becados por parte de docentes, gestores, alumnos, egresados o funcionarios de la Udelar;

- establecer una financiación parcial, con fondos presupuestales de la Udelar, para aprovechar el programa de pasantías de la RECLA, determinar las condiciones para la participación de beneficiarios de la Udelar e incrementar la difusión interna de esta posible actividad;
- incrementar, a la interna de la Udelar, por parte de la UCEP, la difusión de convocatorias de casos exitosos de buenas prácticas y de responsabilidad social en educación continua para los encuentros internacionales y regionales y para los premios RECLA. Promover en la CSEP las financiaciones que permitan las participaciones correspondientes en caso de que las iniciativas sean aprobadas por la RECLA;
- conformar un grupo de trabajo entre representantes de la RECLA y de la AUGM para proponer a las dos redes líneas de trabajo conjuntas y acordadas;
- promover en la CSEP la implementación de un nuevo convenio con la UB para efectuar actividades conjuntas de EP, especialmente en forma semi-presencial o a distancia.

Decimocuarto problema: desarrollo de políticas de prevención ante posibles amenazas al Programa de Educación Permanente

El tema se abordará considerando lo expuesto en el análisis FODA realizado.

Propuestas:

- realizar efectivamente las actividades de valorización académica del Programa de Educación Permanente y de incremento de la comunicación externa e interna, de forma tal que, en caso de ocurrencia de crisis económica, el programa esté mejor posicionado que en la actualidad en la interna universitaria y con respecto al medio;
- que los integrantes de la CSEP y de la UCEP estén atentos a las señales de aviso anteriores ante la ocurrencia de crisis económicas (por ejemplo: falta de crecimiento del país, falta de crecimiento de muchos de sus principales sectores económicos, abultados déficits fiscales, primeras restricciones de ajuste presupuestal, etcétera), con el propósito de elaborar planes de contingencia;
- ante la misma amenaza y en caso de producirse, tener estudiadas y acordadas líneas de actuación que puedan contribuir a minimizar los impactos negativos de las crisis;

- en caso de disponer de menor tiempo docente para EP debido al incremento de actividades de posgrados, recurrir, en mayor medida, a docentes externos;
- que la CSEP y la UCEP planteen a las autoridades universitarias y a los gestores de EP de facultades y servicios no descuidar las actividades del programa cuando se incrementan los posgrados de largo alcance en sus entornos de actuación.

Acciones:

- elaborar, por parte de la UCEP, siguiendo los lineamientos de la CSEP, planes de contingencia en caso de ocurrencia de crisis económicas, bajando el número de actividades de mayores costos, previendo eventuales disminuciones de compensaciones docentes, incrementos de becas a cursantes y una disminución del número de actividades a realizar;
- efectuar visitas a las autoridades y gestores de EP de facultades y servicios, procurando que no disminuyan las actividades de EP cuando estos servicios incrementan sus maestrías y doctorados, ya que se compite por los mismos docentes y tiempos de dedicación a la enseñanza;
- desarrollar la política de convenios centrales;
- incrementar la realización de jornadas, propuestas por la CSEP y organizadas por la UCEP, en las que participen los gestores de EP de todos los servicios universitarios actuantes y en las que se analicen y discutan criterios y formas de actuación en caso de producirse las citadas amenazas al programa.

Decimoquinto problema: continuación de los planteos de incrementos de planes quinquenales y de rendiciones de cuenta anuales ante la falta de aumentos presupuestales para el Programa de Educación Permanente

Se trata de instancias en las que la Udelar propone al Parlamento incrementos en su presupuesto. Cabe indicar que, dada la historia del Programa de Educación Permanente, estas solicitudes no han sido tenidas en cuenta. Sin embargo, se entiende que, invocando el crecimiento del programa, que ha cuadruplicado sus actividades con los mismos fondos presupuestales ajustados, los planteos deben realizarse de todas formas, aunque sus posibilidades de aprobación sean escasas.

Propuestas:

- basados en el crecimiento histórico de las actividades y en la necesidad de continuar dicho crecimiento y su diversificación, proponer incrementos de los fondos presupuestales del Programa de Educación Permanente a las autoridades universitarias, para que sean incluidos en las solicitudes presupuestarias, los planes quinquenales y las rendiciones de cuentas anuales.

Acciones:

- la CSEP definirá las líneas de solicitudes de incrementos presupuestales y la UCEP elaborará la documentación pertinente a remitir a las autoridades universitarias para que sean incluidas en las solicitudes de incremento presupuestal general de la Udelar.

Confección de propuestas de aplicación específica, según facultad o servicio universitario

En este apartado se tratarán las propuestas de mejora que no son aplicables a toda la Universidad, sino que se instrumentarán caso a caso, es decir, según las características de trabajo de cada facultad y servicio universitario. De todas formas, como se elaboran sugerencias al respecto, se continúa con el formato de exponer problemas, propuestas y acciones.

Decimosexto problema: aspectos a plantear en temas específicos desde la Comisión Sectorial de Educación Permanente y la Unidad Central de Educación Permanente a determinadas autoridades de facultades y servicios universitarios

Propuestas:

- mejora en la proporción de utilización de los fondos extrapresupuestales para las actividades de EP realizadas por la facultad o servicio;
- mejora en los apoyos de la facultad o servicio a las unidades de EP, ya sea en aspectos administrativos, de comunicación, de bedelías, contables o de otro tipo.

Acciones:

- conocer a fondo la situación específica de la facultad o servicio de que se trate mediante la comunicación personal con sus gestores de EP y los datos recabados en Central, y realizar los planteos correctivos de las situaciones que así lo ameriten por parte de la presidente de la CSEP y del director de la UCEP a los decanos o directores del servicio correspondiente. Los planteos se harán para mejorar la proporción de utilización, por parte de los gestores de EP, de los recursos extrapresupuestales generados por las actividades, así como para lograr mayores apoyos del servicio en diversos aspectos que en ese caso específico se consideren de importancia.

Decimoséptimo problema: aspectos a plantear en temas específicos desde la Comisión Sectorial de Educación Permanente y la Unidad Central de Educación Permanente a los gestores de educación permanente de facultades y servicios universitarios

Propuestas:

- promover desde Central la diversificación del tipo de actividades de EP que realiza la facultad o servicio;
- fomentar un mejor tratamiento de algunos aspectos específicos del trabajo en EP desarrollado por el servicio o facultad específica;
- apoyar, desde Central, aspectos específicos de la gestión de demandas de actividades de EP en aquellos casos que lo ameriten o en facultades o servicios que no las estén considerando;
- otorgar apoyo central, ya sea analizando criterios o generando canales para la implementación de convenios de EP que se puedan plantear para un servicio específico, particularmente, en sus actividades de EP.

Acciones:

- análisis específicos y a fondo, por parte de los docentes de la UCEP, de aquellos servicios que manifiesten mayor grado de debilidad en el índice de fortaleza-debilidad elaborado. Apoyo concreto y temporal de docentes de la UCEP en las situaciones y aspectos en que se detecten mayores debilidades, ya sea comunicacionales, de actuación concreta, de concreción de posibles convenios, de trabajo con las demandas u otros, de forma tal de generar antecedentes que, posteriormente, el propio servicio universitario pueda implementar sin apoyo;

- sugerencias, a los servicios donde se detecten mayores debilidades, de participación en proyectos de promoción de la EP.

Propuesta de cronograma de implantación de mejoras

En el cronograma que se detalla a continuación, se establecen los tiempos de cumplimiento de las actividades a realizar. Se toma como corto plazo el primer año. El mediano plazo se indica como año dos o año tres. Se considera largo plazo más de tres años, es decir, mejoras que se lleven a cabo en el año cuatro o más.

Además, en el cronograma, se diferencian acciones, que se indican con la letra A, y resultados, entendidos como resultados de entidad esperables, que se señalan con la letra R. Muchas de las acciones se harán y se obtendrán resultados prácticamente en el mismo año. Otras acciones, por el contrario, deberán comenzar con bastante anticipación a la obtención de resultados de entidad. Por lo tanto, cuando se indican, en el mismo renglón, varios períodos de tiempo con las letras asignadas, significa que se espera realizar acciones u obtener resultados de entidad en cada uno de ellos. En general, cuando se describen acciones que tendrán resultados a largo plazo, el criterio es comenzar las actuaciones cuanto antes, ya que, justamente, de otra forma se posterga mucho más la obtención de resultados.

La síntesis de actividades propuestas y los períodos de obtención estimada de resultados es la siguiente.

PROPUESTA DE CRONOGRAMA DE IMPLANTACIÓN DE MEJORAS Y ESTIMACIÓN DE OBTENCIÓN DE RESULTADOS				
DESCRIPCIÓN DE PROPUESTAS A IMPLEMENTAR	CORTO PLAZO AÑO 1	MEDIANO PLAZO AÑO 2	MEDIANO PLAZO AÑO 3	LARGO PLAZO AÑO 4 Y MÁS
<p>Mejora de la valorización de la actividad de educación permanente (EP) en el terreno académico: incremento de la visibilidad interna y externa del programa a nivel comunicacional (sitios web, redes sociales, Entorno Virtual de Aprendizaje, app, Co-libri);</p> <p>generación de investigación central en EP para disponer de mejores elementos cualitativos de mejora de la calidad de actividades;</p> <p>creación de un espacio académico virtual del programa;</p> <p>establecimiento de un espacio presencial, desestructurado, de innovación docente y de propuestas de mejoras educativas.</p>	<p>AR</p> <p>A</p> <p>AR</p> <p>AR</p>	<p>AR</p> <p>AR</p> <p>AR</p> <p>AR</p>	<p>AR</p> <p>R</p> <p>AR</p> <p>AR</p>	<p>AR</p> <p>R</p> <p>AR</p> <p>AR</p>
<p>Fortalecimiento de las estructuras de soporte del Programa de Educación Permanente:</p> <p>elaboración central de un índice de fortaleza-debilidad de facultades y servicios universitarios en EP;</p> <p>confección de proyectos de desarrollo institucional modificados, con aportes de las facultades para el primer año e incremento de aportes para el segundo año. Seguimiento desde la Unidad Central de Educación Permanente de, por lo menos, tres veces por año. Seguimiento adicional por parte de las autoridades de la facultad. Mejoras a considerar refiriendo las propuestas a los indicadores de base existentes en Central;</p> <p>desarrollo de proyectos de promoción de la EP, eligiendo, desde Central, las facultades o servicios universitarios de menor índice de fortaleza. Financiación a realizar, preferentemente, con fondos extrapresupuestales. Seguimiento central mensual;</p> <p>solicitud de apoyos administrativos, comunicacionales, de bedelías y de contadurías a las unidades de EP de facultades y servicios universitarios.</p>	<p>A</p> <p>A</p> <p>A</p>	<p>A</p> <p>A</p> <p>A</p> <p>A</p>	<p>R</p> <p>R</p> <p>A</p> <p>R</p>	<p>R</p> <p>R</p> <p>R</p> <p>R</p>
<p>Mejora del funcionamiento del programa y fortalecimiento de la cultura de evaluación:</p> <p>sugerencias de mejora en el funcionamiento y la participación de integrantes de áreas, órdenes y sedes del interior;</p> <p>evaluaciones de cursantes sobre las actividades, sistematizadas y enviadas a Central;</p> <p>evaluaciones de docentes sobre las actividades, sistematizadas y enviadas a Central;</p> <p>evaluaciones anuales de gestores de EP sobre las actividades, sistematizadas y enviadas a Central.</p>	<p>AR</p> <p>AR</p>	<p>AR</p> <p>R</p> <p>AR</p> <p>AR</p>	<p>R</p> <p>R</p> <p>R</p> <p>R</p>	<p>R</p> <p>R</p> <p>R</p> <p>R</p>

Fortalecimiento de propuestas de actividades con base en la consideración y gestión de demandas del medio: elaboración y difusión de un protocolo preliminar entre facultades y servicios universitarios; formulación de un protocolo definitivo, incorporando elementos nuevos a partir de un relevamiento en profundidad a realizar como parte del proyecto de investigación 2017-2019. Difusión de este protocolo entre facultades y servicios universitarios.	A	A	R	R
Mejora en la cobertura territorial del Programa de Educación Permanente: incremento en la bonificación de la paramétrica para actividades a realizar en los departamentos de extra zona; definición del incremento esperado de cursos por aplicación de bonificación de extra zona (más alta) en la paramétrica de apoyo a cursos; definición de instituciones referentes del programa en cada uno de los departamentos de extra zona; aumento de cursos a distancia siguiendo la tendencia actual de crecimiento de estas actividades.	A A AR	R AR AR AR	R R R AR	R R R AR
Mejora en los plazos de compensación financiera a docentes por la realización de actividades de EP: impulso a la sistematización en la utilización de la nueva ordenanza específica en facultades y servicios universitarios; sugerencias de disminución de estos plazos, dirigidas a autoridades y contadurías; posibilidad de hacer convenios con fundaciones de facultades a efectos de solucionar los problemas más críticos en el tema.	A A	AR AR R	R AR R	R AR R
Desarrollo de cursos de EP junto con otras comisiones sectoriales y espacios universitarios: con la Comisión Sectorial de Investigación Científica; con el Espacio Interdisciplinario; con la Comisión Sectorial de Extensión y Actividades en el Medio.	AR	R	AR AR R	R R R
Desarrollo de convenios de EP con el sector productivo privado: con el sector cooperativo a través del Instituto Nacional del Cooperativismo; con agrupaciones de micro-, pequeña y mediana empresa.	AR	R	R AR	R R
Desarrollo de convenios de EP con empresas e instituciones estatales: implementación de las actividades del convenio firmado en 2017 con ANTEL; desarrollo de convenios con otras empresas públicas e instituciones estatales (UTE, OSE, ANCAP, etcétera).	R	R	R A	R AR

<p>Desarrollo de convenios de EP con otras instituciones públicas y paraestatales de enseñanza: con el Consejo de Educación Técnico Profesional-Universidad del Trabajo del Uruguay (CETP-UTU); con el Instituto Nacional de Empleo y Formación Profesional (INEFOP); con la Universidad Tecnológica del Uruguay (UTEU).</p>	A	A R A	AR A AR	R R R
<p>Desarrollo de convenios de EP con otras instituciones de investigación: con el Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria; con el Institut Pasteur de Montevideo; con el Instituto Clemente Estable.</p>			A A A	AR AR AR
<p>Coordinación de criterios y actividades interinstitucionales para certificar trayectorias laborales y educativas diversas (sujeta a aprobación previa de las autoridades universitarias): generación de espacios de diálogo interinstitucional entre la Universidad de la República (Udelar), CETP-UTU, la UTEU y el INEFOP; realización de experiencias piloto con un número pequeño de colectivos diferentes y con instituciones referentes de estos colectivos; estructuración de niveles de calificación con reconocimiento de antecedentes, cursos complementarios específicos y horizontales, y pruebas de suficiencia a efectuar en acuerdo con las instituciones referentes de estos colectivos; establecimiento de mecanismos de ganancia de créditos en EP que puedan ser reconocidos en otros ámbitos educativos o laborales; retoma de la iniciativa de establecer una subcomisión de la Comisión Sectorial de Educación Permanente (CSEP) para el reconocimiento y la certificación de trayectorias laborales y educativas diversas; una vez efectuadas experiencias concretas, establecimiento de criterios de escalabilidad para ampliar las actuaciones a otros colectivos.</p>	A A A A A A	A A A A R	AR R AR AR R AR	AR R R R R R
<p>Desarrollo de actividades de internacionalización de la EP: con la Red de Educación Continua de Latinoamérica y Europa; con la Asociación de Universidades Grupo Montevideo; con la Universidad de Barcelona.</p>	AR A A	R A AR	R AR R	R AR R

<p>Desarrollo de políticas de prevención ante la ocurrencia de posibles amenazas: logro de un mejor posicionamiento de la actividad de EP tras la ejecución previa de las políticas de valorización académica de la actividad y de los aspectos comunicacionales mejorados del programa; atención a las señales previas de ocurrencia de crisis económica, por parte de los integrantes de la CSEP y de la Unidad Central de Educación Permanente; elaboración de planes de contingencia que puedan ser aplicados en oportunidad de crisis económicas; incremento de la participación de docentes externos en el programa en caso de producirse una disminución de la participación de los docentes de la Udelar debido a la implementación de posgrados, maestrías o doctorados en facultades y servicios; planteos a autoridades y gestores de EP de facultades y servicios en caso de que, al aumentar las actividades de posgrado, disminuyan las de EP.</p>	AR A A A A	AR A A AR AR	AR A AR AR AR	AR A AR AR AR
<p>Realización de propuestas de incrementos presupuestales para el Programa de Educación Permanente a las autoridades nacionales y universitarias: propuestas de incrementos presupuestales, por parte de la CSEP a las autoridades universitarias, para ser incluidas en las solicitudes generales de incremento presupuestal de la Udelar en planes quinquenales y en rendiciones de cuentas anuales.</p>	A	A	A	A
<p>Aspectos a plantear, según el caso concreto, a autoridades de facultades y servicios universitarios: mejora en la proporción de utilización de los recursos extrapresupuestales que se generan en las actividades de EP; promoción de apoyos a las unidades de EP por parte de otras dependencias de la facultad: comunicación, servicios administrativos, bedelías y contadurías.</p>	A A A A	A AR A A A	AR AR AR AR AR	AR AR AR AR AR
<p>Aspectos a plantear, según el caso concreto, a gestores de EP de facultades y servicios universitarios: promoción de la diversificación de actividades de EP a realizar por la facultad o servicio; sugerencia de mejoras en aspectos específicos en la gestión de actividades de EP; apoyo central en aspectos específicos de la gestión de demandas del medio para cursos de EP; apoyo a la implementación de acuerdos de trabajo y convenios en EP de facultades y servicios.</p>	A A A A	A A AR A	AR AR R AR	AR AR R AR

CONCLUSIONES

Si bien el Programa de Educación Permanente de la Universidad de la República (Udelar) viene creciendo en términos de número de cursos y de cursantes, existen condiciones que, en el futuro próximo, pueden poner límites importantes a dicho crecimiento. Por lo tanto, se hace necesario ordenar este proceso de crecimiento, fortalecer internamente el programa y plantear nuevas formas de actuación, con el propósito de otorgarle sustentabilidad. Las propuestas que se exponen en el presente trabajo contribuyen a este propósito.

Los mecanismos ideados para robustecer las estructuras de soporte para la gestión, las propuestas para lograr formas más orgánicas de actuación de los colectivos universitarios involucrados en el programa, las propuestas de internacionalización y las mejoras planteadas en cuanto a la visión académica de la actividad de educación permanente, así como las mejoras en la comunicación interna y externa del programa, contribuirán a darle continuidad y fortaleza a este proceso de crecimiento.

Una mayor proporción de propuestas de capacitación y formación realizadas en consideración con las demandas del medio, así como las acciones planteadas para mejorar los aportes de capacitación en todo el territorio nacional contribuirán también, desde el entorno externo, a que la sociedad visualice más y mejor el programa y la Udelar en el medio.

Algo significativo que podría limitar el crecimiento futuro de las actividades del programa son los fondos financieros con que se cuenta. Los mecanismos planteados en el trabajo, por un lado, para incrementar el crecimiento de actividades a efectuarse en forma compartida con otras dependencias de la Udelar, y, por otro lado, para desarrollar una importante política de convenios centrales con instituciones externas a esta Universidad, permiten afrontar con optimismo, aun con las citadas limitaciones, la continuidad del crecimiento del programa.

Las acciones que se plantean en el presente trabajo, que proponen diferencias de consideración con lo que se viene haciendo, implican la dosificación en el tiempo de las distintas iniciativas, tal como se describe en el cronograma de actividades. Dichas actividades suponen, además, un cambio de roles considerable para los gestores del programa, tanto para los integrantes de la

Unidad Central de Educación Permanente como para los de las unidades de facultades y servicios universitarios. En Central se deberá poner mucho más énfasis en la recolección y sistematización de la información, en la promoción y concreción de convenios, en la internacionalización de actividades, en la comunicación, en el relacionamiento de cercanía con las unidades componentes del programa y en la elaboración periódica de índices de actualización que permitan, en forma continua, detectar debilidades y actuar en consecuencia. En las unidades, se requerirán mejoras en la producción de información, en la comunicación, en la realización de actividades a medida y en la gestión de demandas del medio.

Las acciones propuestas se consideran realistas y realizables en el corto, mediano y largo plazo si el cronograma que se elabora al respecto se aplica efectivamente. La implementación de las propuestas en tiempo y forma tenderá, en buena parte, a disminuir las amenazas que surgen del análisis FODA respectivo. Las mejoras que se plantean son complementarias e interactúan entre sí. De efectivizarse, producirán sinergias que permitirán acelerar y consolidar la mejora continua del programa.

El fortalecimiento del programa y las nuevas maneras de trabajo propuestas, incluidas las actividades de internacionalización, contribuirán a valorizar la educación permanente en el terreno académico universitario y la llevarán al lugar de importancia y destaque académico que su forma de trabajo amerita.

BIBLIOGRAFÍA Y WEBGRAFÍA

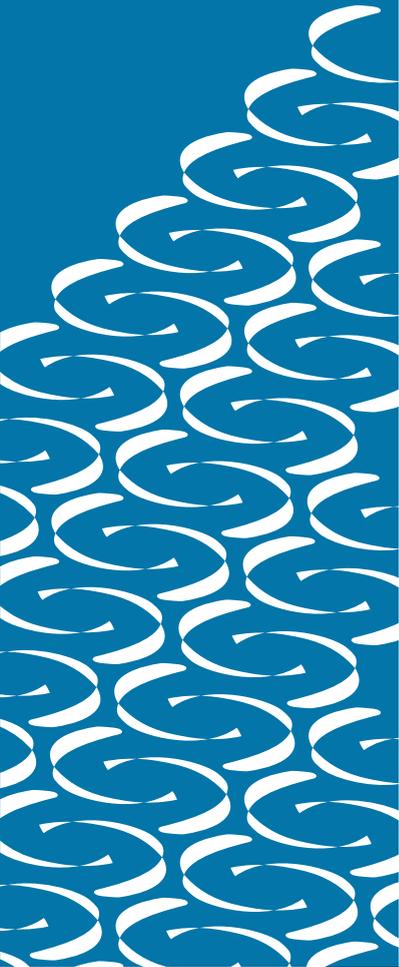
- AROCENA, R.; BORTAGARAY, I., y SUTZ, J. (2008). *Reforma universitaria y desarrollo*, Montevideo: Ed. Trádinco.
- AROCENA, R., y SUTZ, J. (2016). *Universidades para el desarrollo* [en línea], Unesco, Oficina Regional de Ciencias para América Latina y el Caribe. Recuperado de <<http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/FIELD/Montevideo/pdf/PolicyPap>>.
- DÍAZ, A., y VELLANI, R. (2008). *Educación agrícola superior. Experiencias, ideas, propuestas* [en línea]. Recuperado de <<http://www.cse.edu.uy/sites/www.cse.edu.uy/files/documentos/Educaci%C3%B3n%20AGR%C3%8DCOLA%20SUPERIOR.pdf>>.
- ESCOTET, M. (1990). «Dialéctica de la misión universitaria en una era de cambios» [en línea], *Revista Española de Pedagogía*, vol. 48, n.º 186, Universidad Internacional de La Rioja, pp. 211-228. Recuperado de <<https://www.jstor.org/stable/23764104>>.
- FERNÁNDEZ SÁNCHEZ, N.; Universidad Nacional Autónoma de México, y Dirección de Educación Continua (2001). *Andragogía, su ubicación en la educación continua* [en línea]. Recuperado de <<http://www.paginaspersonales.unam.mx/files/275/andragogia.pdf>>.
- Instituto Nacional de Estadística (2012). *Resultados del censo de población 2011. Población, crecimiento, y estructura por sexo y edad* [en línea]. Recuperado de <www.inecub.gub.uy>.
- «Ley N.º 12.549 (Ley Orgánica de la Universidad de la República)» (1958) [en línea], *Diario Oficial*, 29 de octubre. Recuperado de <www.universidad.edu.uy/renderResource/index/resourceId/>.
- «Ley N.º 18.437 (Ley General de Educación)» (2009) [en línea], *Diario Oficial*, 16 de enero. Recuperado de <http://www2.ohchr.org/english/bodies/cat/docs/AnexoXIV_Ley18437.pdf>.
- LÓPEZ SEGRERA, F. (1995). «Nota del secretariado» [en línea], en TÜNNERMANN, C., *La educación permanente y su impacto en la educación superior*. Recuperado de <<http://unesdoc.unesco.org/images/0012/001204/120441so.pdf>>.
- Unesco (1998). *Declaración mundial sobre la educación superior del siglo XXI: visión y acción* [en línea]. Recuperado de <http://www.unesco.org/education/educprog/wche/declaration_spa.htm>.
- Unesco Institute for Lifelong Learning (2010a). *Informe mundial sobre el aprendizaje y la educación de adultos* [en línea]. Recuperado de <<http://www.unesco.org/fileadmin/MULTIMEDIA/INSTITUTES/UIIL/confintea/pdf/GRAL>>.

Unesco Institute for Lifelong Learning (2010b), «Aprovechar el poder y el potencial de aprendizaje y la educación de adultos para un futuro viable. Marco de acción de Belém» [en línea], Confintea VI. Recuperado de <http://www.unesco.org/fileadmin/MULTIMEDIA/INSTITUTES/UIL/confintea/pdf/working_documents/Belem%20Framework_Final_es.pdf>.

Universidad de la República y Comisión Sectorial de Enseñanza (2010), Ordenanza de Estudios de Grado [en línea]. Recuperado de <<http://www.cse.edu.uy/sites/www.cse.edu.uy/files/documentos/ORDENANZA%20DE%20GRADO-DEFINITIVA%20Oct2011.pdf>>.

— — — (2012). *Propuesta de ampliación, reformulación y fortalecimiento del Programa de Educación Permanente* [en línea]. Recuperado de <<http://udelar.edu.uy/eduper/propuesta-de-ampliacion-reformulacion-y-fortalecimiento>>.

Universidad de la República y Pro Rectorado de Extensión y Relaciones con el Medio (2016). *Orientaciones y políticas institucionales para la extensión y las actividades en el medio de la Universidad de la República*.



UP

UNIDAD CENTRAL DE
EDUCACIÓN PERMANENTE

La tesis, presentada como trabajo final del Master de Política y Gestión Universitaria en diciembre 2017, consiste en la elaboración de propuestas de mejora cualitativa y cuantitativa para el Programa de Educación Permanente de la Universidad de la República. Las propuestas abarcan el nivel central y los 25 servicios universitarios actuantes. Se efectuó un relevamiento in situ de las unidades actuantes, se combinaron varias fuentes de datos disponibles en la Unidad Central de Educación Permanente y se utilizó el conocimiento directo del autor sobre la actuación y desempeño del Programa. Con estos elementos se realizó un análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas) del Programa y se elaboraron las propuestas que se presentan en este trabajo

ISBN: 978-9974-0-1858-7



9 789974 018587