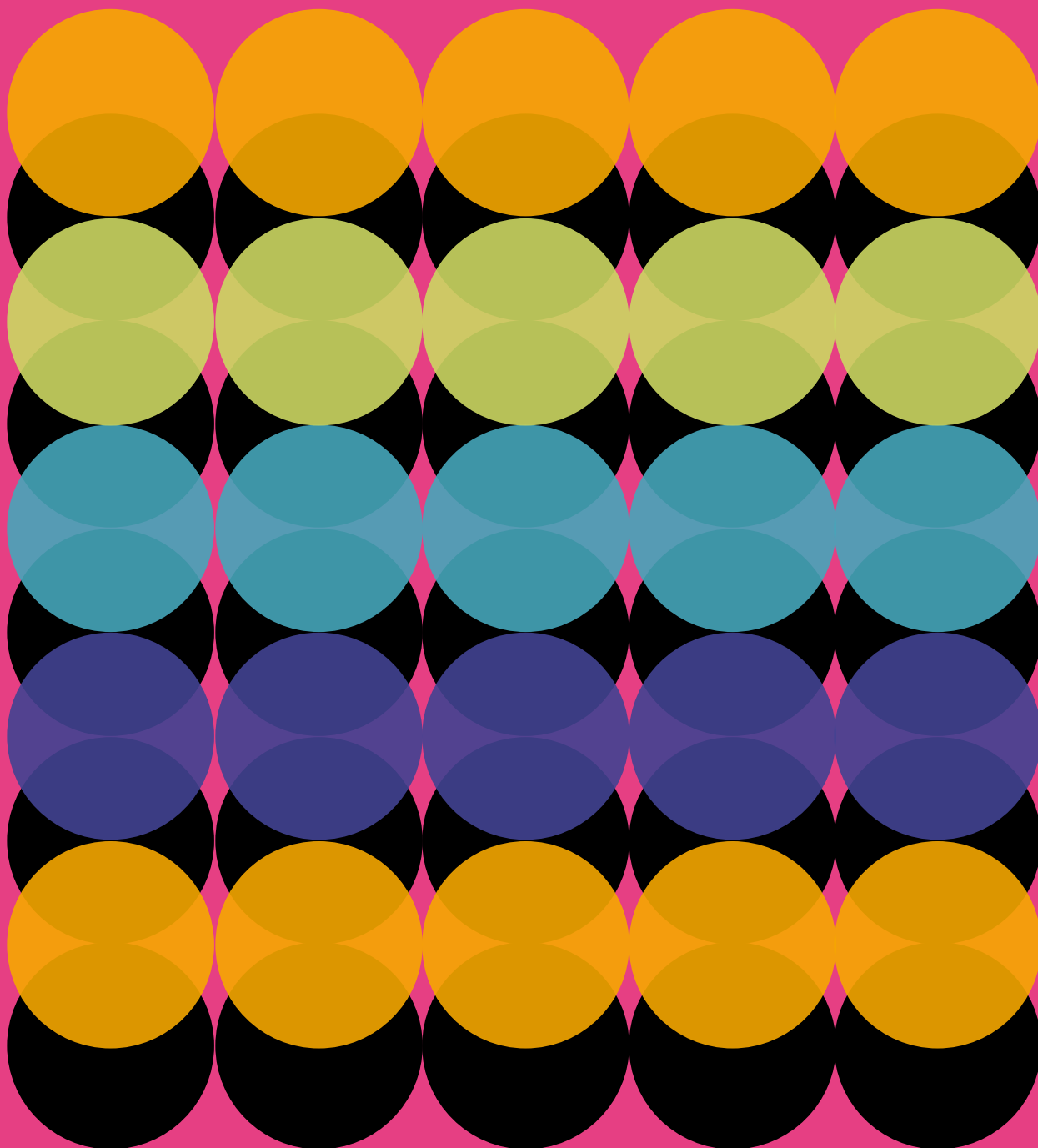


CÓMO TRANSFORMAR LA GESTIÓN

LA EXPERIENCIA UDELAR 2019-2025



UNIVERSIDAD
DE LA REPÚBLICA
URUGUAY

CÓMO TRANSFORMAR LA GESTIÓN

LA EXPERIENCIA UDELAR 2019-2025

© Los autores y las autoras, 2025
© Universidad de la República, 2025

Edición

Luis Leopold
Mariana Leoni
Victoria Cesano
Ximena Insua

Fotografías

Unidad de Comunicación de la Universidad de la República,
salvo indicación específica.

Corrección

Doble Clic Editoras

Diseño gráfico

Alejandro Sequeira

Producción

Ximena Insua
Prorrectorado de Gestión

Nairí Aharonián Paraskevaídis
Ediciones Universitarias,
Unidad de Comunicación de la Universidad
de la República (UCUR)
José Enrique Rodó 1866
Montevideo, CP 11200, Uruguay
Correo electrónico: ucur@udelar.edu.uy

En la redacción, la edición y la corrección de este texto se favoreció el lenguaje inclusivo, no sexista y no racista. Algunos fragmentos de esta publicación fueron tomados de la vasta producción que la Udelar ha registrado en el período abordado, incluyendo documentos de trabajo, reseñas en los sitios web institucionales y comunicaciones a la comunidad. Los textos cuya autoría no se explicita son responsabilidad del equipo de edición. Todos los documentos y resoluciones referenciados en el texto se encuentran disponibles en alguno de los siguientes sitios:

www.expe.edu.uy
www.udelar.edu.uy
www.gestion.udelar.edu.uy

ISBN: 978-9974-0-2314-7
e-ISBN: 978-9974-0-2315-4

Impreso en Mastergraf

Depósito Legal n.º

Edición amparada por el decreto 218/996 – Comisión de Papel
Montevideo, noviembre de 2025

**Integración del Prorectorado
de Gestión 2019–2025:**

Luis Leopold
Prorector de Gestión (2019–2025)

Mariana Leoni (2019–2024)

Cyntia Buffa (2019–2024)

Alejandro Vignolo (2019–2021)

Lucía Laviano (2019–2024)

Victoria Cesano (2021–2025)

Jocelyn Ferreira (2021–2025)

Franco Pisano (2022)

Panambí Abadie (2022–2024)

Tommy Wittke (2023–2025)

Eduardo Todeschini (2023–2025)

Agustín Long (2024–2025)

Lucía Dalera (2025)

Mariana Papadópulos (2025)

Leticia Barros (2019–2023)

Sarah Prates (2020)

Mariana Rodríguez (2020–2021)

Karina Eiraldi (2020–2024)

Erika Díaz (2019–2023)

Fernanda Parada (2021–2025)

Carla Olivera (2022–2024)

Leandro Fernández (2023–2025)

Ximena Insua (2023–2025)

Javier Revetria (2024–2025)

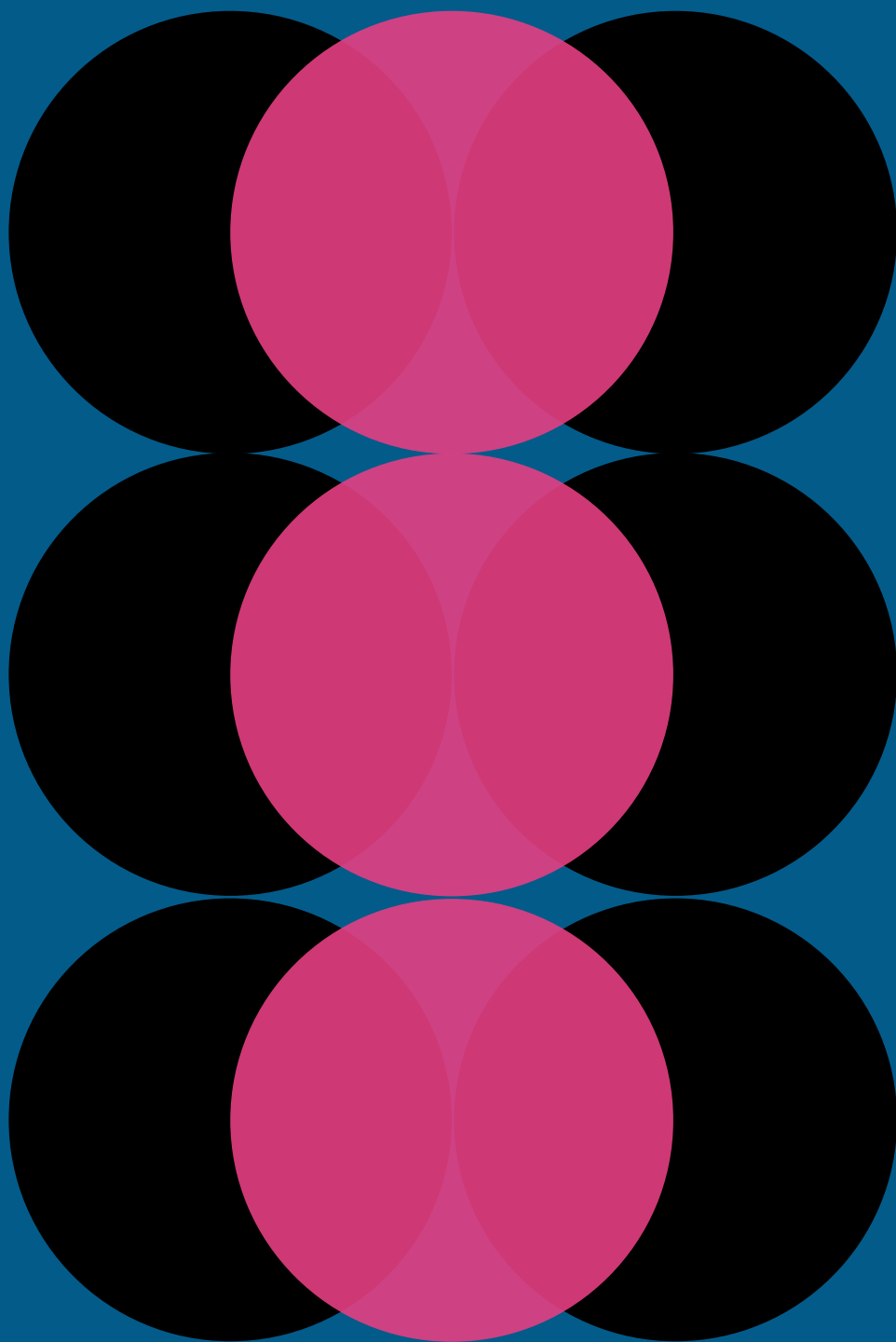
Juan Carlos Riviezzi (2019–2023)

Fernando Marichal (2019–2024)

Florencia Rodríguez (2022–2025)

Tania Díaz (2019–2025)

Rocío La Palma (2024–2025)



PARTE I

**LA PRESENTACIÓN
DE LA PROPUESTA**

v

35

PARTE II

**LA TRANSFORMACIÓN
ORGANIZATIVA
COMIENZA POR
DESPLAZAR
EL PUNTO DE VISTA**

v

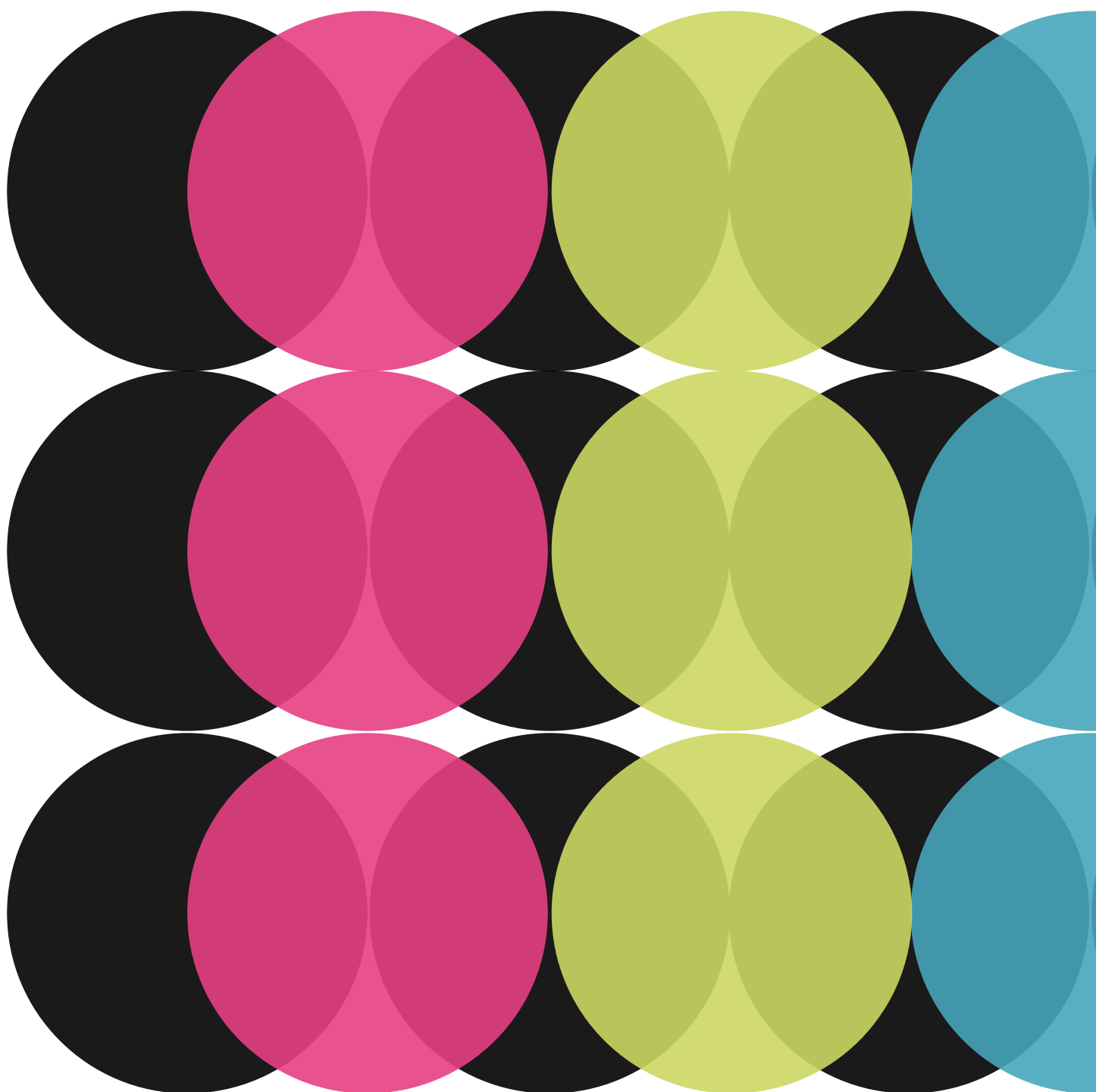
69

PARTE III

**LAS TECNOLOGÍAS DE
GESTIÓN Y GOBIERNO
ABIERTO: CONSTITUCIÓN
INMANENTE AL MODO
EN QUE SE ORGANIZA**

v

241



PARTE IV

**ARTICULAR
PARA TRANSFORMAR**

v
313

PARTE V

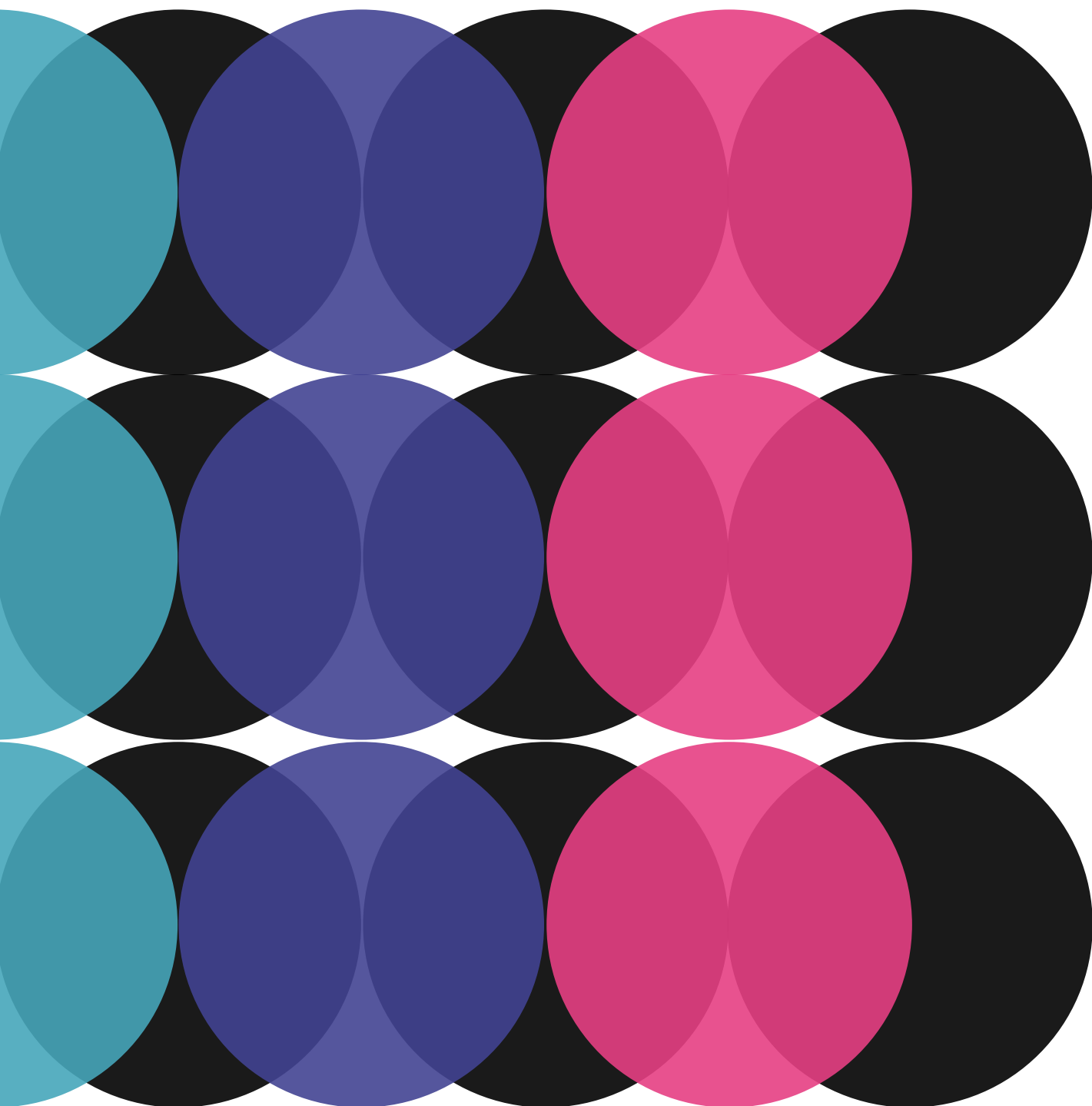
**LA ESCUELA
DE GOBIERNO
DE LA UDELAR**

v
417

PARTE VI

**LA COMUNICACIÓN
UNIVERSITARIA
SUSTANTIVA**

v
465



Contenido

Prólogo, 17

Prefacio, 21

Para qué, por qué
y para quiénes, 31



LA PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA, 35

Prorrectorado de Gestión 2019, 35

El desarrollo inicial de una perspectiva
general, 45

El valor estratégico de la gestión, 48

El paradigma de la confianza para la
transformación de la gestión de una
universidad en movimiento, 52

*La gestión en una universidad
cogobernada, 56*

La gestión es de todas y todos:
experiencias del orden estudiantil
en la gestión universitaria, 58

Una visión desde el orden de egresados
del Consejo Delegado de Gestión, 62

Documentos, 64

Universidad en pandemia, 66



LA TRANSFORMACIÓN ORGANIZATIVA COMIENZA POR DESPLAZAR EL PUNTO DE VISTA, 69

Creación del modelo de gestión
universitaria integral y el modelo
de atención multicanal, 72

La Red Universitaria de Archivos
y las comunidades de prácticas, 76

Gestión de la Universidad de la República
integrada, integral e íntegra: El qué y el
cómo, 90

De la sucursal del Banco de Cobranzas,
Locaciones y Anticipos a la creación
del Espacio Universitario Rector Jorge
Brovetto, 108

La Feria Modo Udelar, 124

La gestión de capacidades humanas:
de lo operativo a lo estratégico, 131

La transformación de la Dirección
General de Personal, 136

Trabajo y salud en la gestión universitaria
integral: condiciones y medioambiente
de trabajo del personal técnico,
administrativo y de servicios del Centro
Universitario Regional Este, 146

Aportes del Departamento de Desarrollo
Organizacional de la Dirección General
de Personal al modelo de gestión
universitaria integral, 151

La Dirección General de Administración
Financiera: breve resumen de proyectos
2019-2025, 162

Cómo transformar las compras
universitarias, 166

La División Suministros de Oficinas
Centrales: Síntesis 2019-2025 y líneas
de acción a futuro, 168

Derechos, subjetividades y gestión
universitaria transformadora, 171

Gestión universitaria inclusiva: desafíos
más allá de la inclusión social, 172

Reflexiones sobre el proceso de
institucionalización de una política
universitaria para la actuación y la
prevención de las violencias, acosos
y discriminaciones, 180

Evaluación institucional y acreditación de
carreras en la Universidad de la República:
Puesta a punto y principales logros en el
período 2019-2025, 196

Cambio y transformación desde distintos
servicios universitarios, 204

Diseño y gestión de proyectos técnicos,
administrativos y de servicios integrales con
participación del funcionariado de distintas
unidades de gestión de la Facultad de
Información y Comunicación, 206

Borrador de diseño institucional para
la gestión administrativa: aportes de la
Dirección de División de la Facultad de
Información y Comunicación, 208

Hacia un cambio de cultura institucional:
la planificación estratégica del trabajo de
la División Administrativa del Instituto
Superior de Educación Física, 215

Continuidades y transformaciones
en la Facultad de Química: integralidad
académica, acreditación y gestión
de la calidad, 221

Hacia una necesaria renovación de
la Facultad de Arquitectura, Diseño
y Urbanismo: apuntes sobre la
transformación, 232



LAS TECNOLOGÍAS DE GESTIÓN Y GOBIERNO ABIERTO: CONSTITUCIÓN INMANENTE AL MODO EN QUE SE ORGANIZA, 241

Los continuos de la organización del trabajo en la transformación de la gestión pública, 241

Filosofía, tecnología y universidad: conversación con Alberto Cupani, 250

La misión digital de la Universidad de la República y el Servicio Central de Informática Universitario como un actor clave para el Uruguay: una breve historia, 254

De la digitalización a la transformación digital en el área de gestión humana en la Universidad de la República, 268

Datos para la toma de decisiones, 280

El largo proceso de construcción de la Política Cero Papel, 284

Del gobierno abierto y la transparencia, 292

Reformar el futuro: transformación digital y gestión del cambio en la Universidad Nacional de Córdoba, 298

La academia y el mundo digital, 306



ARTICULAR PARA TRANSFORMAR, 313

El desarrollo de la perspectiva de gestión de campus, 313

La sociología relacional-procesual de François Dépelteau (1963-2018): aportes para pensar la transformación de organizaciones complejas, 320

Cuaderno de notas: apuntes desde una arquitectura universitaria, 328

Reflexiones acerca de una experiencia de síntesis de las transformaciones de gestión de la Universidad de la República, 340

El Campus Luisi Janicki: Pioneras Universitarias, 342

El Campus Luisi Janicki: pioneras universitarias, noticias del devenir de la planta física de la Universidad de la República a mayo de 2025, 346

Espacios conectivos: reflexiones sobre el potencial transformador de la universidad en la ciudad, 368

Acciona Montevideo: gestión situada y ensamblajes institucionales en la transformación de lo público, 378

El Campus Parque Batlle, 383

Gestión por proyectos: una visión integral y transversal desde el Plan de Obras de Mediano y Largo Plazo de la Universidad de la República, 392

Gestión edilicia integral: soporte para la transformación de la gestión universitaria, 409



LA ESCUELA DE GOBIERNO DE LA UDELAR, 417

Líneas de trabajo para la creación de la Escuela de Gobierno de la Universidad de la República, 419

La Escuela de Gobierno de la Universidad de la República y la transformación de la gestión universitaria (2019-2025), 421

La ampliación cualitativa y cuantitativa de las posibilidades de capacitación y formación en gestión universitaria, 424

Estudiantes y la gestión universitaria: Espacio G, 432

Bibliografía para la gestión, 436

Capacitación y formación para transformar: elaboración y características de la propuesta de Maestría en Gestión del Gobierno y de la Educación Superior, 438

Desafíos en la formación del personal técnico, administrativo y de servicios en la Universidad de la República, 444

Fortaleciendo el modelo de gobernanza de la Universidad de la República: una propuesta de capacitación para la participación en la toma de decisiones, 454



LA COMUNICACIÓN UNIVERSITARIA SUSTANTIVA, 465

La comunicación inmanente a la estrategia, 465

Fortaleciendo el modelo de gobernanza de la Universidad de la República: una propuesta de capacitación para la participación en la toma de decisiones, 472

La comunicación interna en la Universidad de la República: desafíos y oportunidades para reflexionar sobre las prácticas de su gestión, 478

Comunicación: la causa y solución de todos los problemas, 484

A MODO DE EPÍLOGO PERENNE, 495

A modo de epílogo perenne, 495

El futuro de la universidad y la universidad del futuro, 497

Gobernanza universitaria en el siglo XXI, 501

Reglamento de Teletrabajo en la Universidad de la República, 514

Propuesta de diseño y asignación de responsabilidades del Prorectorado de Gestión, 518

Referencias, 527

Siglas y acrónimos, 545





Campus Luisi Janicki: pioneras universitarias

*... expresar las palabras es, sin duda, por lo común,
un episodio principal, si no el episodio principal,
en la realización del acto...*

JOHN L. AUSTIN (1962)
Cómo hacer cosas con palabras

PRÓLOGO

HÉCTOR CANCELA

RECTOR UNIVERSIDAD
DE LA REPÚBLICA
NOVIEMBRE DE 2025

Mais la vérité, vous le savez, c'est ce qui simplifie le monde et non ce qui crée le chaos. La vérité, c'est le langage qui dégage l'universel. Newton n'a point "découvert" une loi longtemps dissimulée à la façon d'une solution de rébus, Newton a effectué une opération créatrice. Il a fondé un langage d'homme qui pût exprimer à la fois la chute d'une pomme dans un pré ou l'ascension du soleil. La vérité, ce n'est point ce qui se démontre, c'est ce qui simplifie.

ANTOINE DE SAINT-EXUPÉRY (1939)
Terre des hommes

Es para mí un gran placer tener la oportunidad de prologar esta obra, un trabajo colectivo impulsado y coordinado por Luis Leopold, que recoge, desde lo más conceptual hasta lo más concreto, la visión, las orientaciones y los proyectos que marcaron la evolución del Prorrectorado de Gestión de la Universidad de la República (Udelar) en el período 2019-2025.

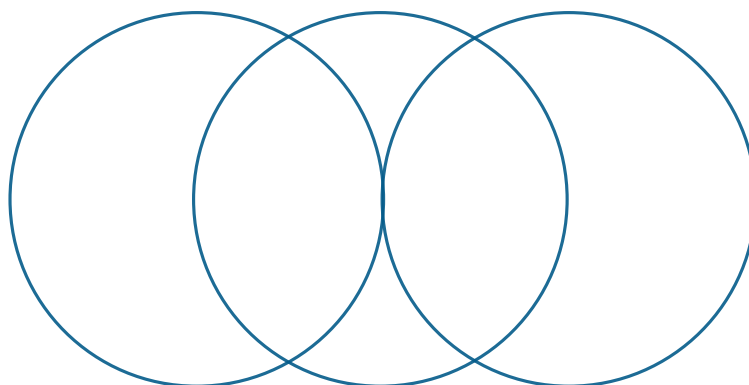
La gestión es una pieza fundamental de la vida universitaria, ya que de ella depende la posibilidad misma de lograr los objetivos institucionales, con eficacia y eficiencia, y de hacerlo teniendo en cuenta a las personas que conforman la institución.

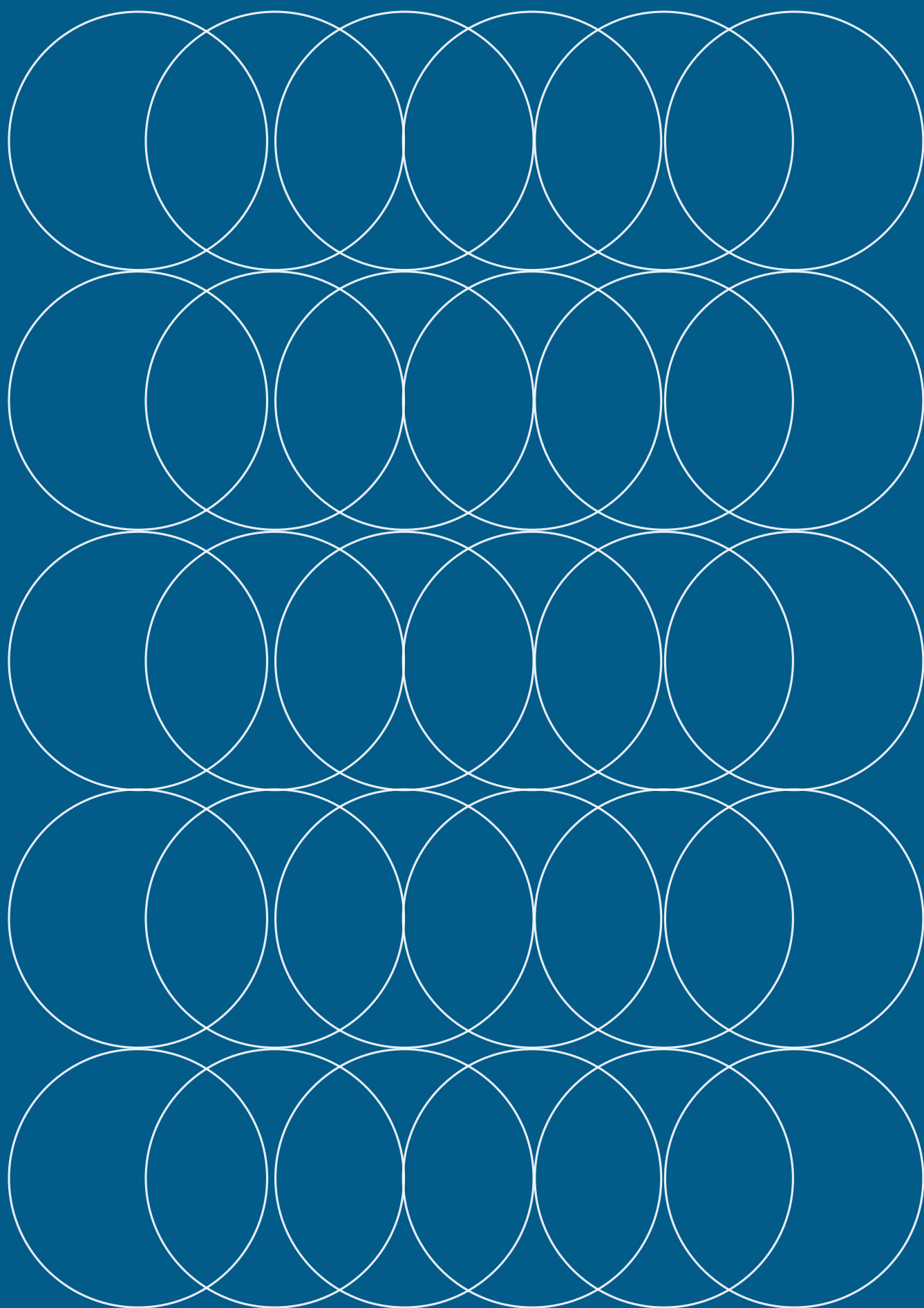
En este sentido, este trabajo es un registro de gran valor, que da cuenta de los cuatro lineamientos estratégicos que atravesaron la actividad de este período: la transformación organizativa, las tecnologías de gestión y gobierno abierto, la gestión de campus y la formación y el desarrollo de capacidades, lineamientos articulados en la concepción de un modelo de gestión universitaria y en las muy diversas acciones emprendidas a lo largo del período señalado, con múltiples participantes y equipos que plasmaron esta visión.

Estas páginas dan también testimonio de la voluntad institucional de transformación y cambio permanente, en pos del mejor cumplimiento de los fines de la Udelar. En su lectura encontraremos los procesos de conceptualización de los cambios, su aplicación y su revisión permanente, en búsqueda de compartir los aprendizajes, expandir las buenas prácticas y ajustar los aspectos menos exitosos o donde no se consiguieron todos los objetivos deseados.

Felicito a todo el equipo y a cada autora y autor por sus aportes, no ya al libro, sino a la institución, valorando su compromiso y su involucramiento en estos procesos de cambio.

A las lectoras y los lectores, les auguro buena lectura, con la certeza de que será inspiradora y motivará futuras iniciativas, tanto dentro de la Udelar como en otras instituciones. <





PREFACIO

LUIS LEOPOLD

PRORRECTOR DE GESTIÓN
DE LA UDELAR,
2019-2025

La historia no es el estudio del pasado, sino el estudio del cambio.

YUVAL NOAH HARARI (2024)
Nexus

I.

Hacia 2018, cuando el Rector Rodrigo Arim me consultó si podía proponer mi nombre para ser designado como prorector de Gestión de la Udelar, mi trabajo académico estaba centrado en identificar diversos aportes al gobierno de las organizaciones, procurando superar reducciones casuísticas empresariales y la hegemonía de universalismos en las relaciones sociales, relaciones estas constitutivas de la materialidad del organizar. Mi perspectiva de investigación asumía ya entonces la singularidad de la investigación organizacional que planteara Bernardo Kliksberg (1973), en tanto las organizaciones son un fenómeno social, con una historia específica que posibilita y limita. Por ello, me concentraba en estudiar nuevas modalidades organizativas, prácticas de gestión y construcción de espacios comunes para proyectos desafiantes y sostenidos en climas de confianza, donde las opiniones diferentes son parte de la posibilidad de transformaciones radicales.

II.

Lejanamente, en 1994, había asumido la conducción de un proyecto a partir del cual se consolidó una propuesta académica que llevó al desarrollo de la psicología de las organizaciones y el trabajo en Uruguay, caracterizada por una concepción en la que toda organización es de

trabajo y todo trabajo se realiza en el marco de una organización. Como parte de este proceso, se llevaron adelante en Montevideo las Jornadas de Psicología de las Organizaciones y el Trabajo (2000-2014) y se creó la Red Iberoamericana de Psicología de las Organizaciones y el Trabajo, en 2008, para promover una cooperación académica sur-sur y desde el sur. Todo esto fue fundamental en la redefinición de las temáticas referidas e incidió en la agenda regional en la materia. Se fue consolidando así un saber hacer común. En 2005 Paidós publicó *Trabajo y subjetividad. Entre lo existente y lo necesario*, compilado junto a Leonardo Schvarstein, que amplió la difusión internacional de gran parte del intercambio producido, lo que llevó a incluir esas producciones como parte de los desarrollos renovadores de la psicología de las organizaciones y el trabajo en América Latina durante la primera década del siglo XXI (Stecher, 2010). A partir de ese momento, mis publicaciones estuvieron centradas en la caracterización de nuevas modalidades organizativas y, como consecuencia, en las condiciones para la innovación.

Pero vinieron nuevos desafíos. Fui decano de la Facultad de Psicología (2007-2015) —período cuya Memoria Decanato 2007-2015. La Transformación de la Facultad de Psicología de la Universidad de la República (Facultad de Psicología, Universidad de la República, 2015) registra y explicita la perspectiva política y conceptual de la conducción del proceso de transformación del servicio—; en 2016 ingresé al régimen de dedicación total de la Udelar; me integré a la Subcomisión de Evaluación y Seguimiento del Programa de Fortalecimiento de la Calidad en Investigación en el marco de la Comisión Sectorial de Investigación Científica (CSIC) (2016-2019) y asumí la coordinación del Programa de Psicología de las Organizaciones y el Trabajo (2016-2019). En 2017 defendí mi tesis doctoral (Leopold, 2018) y en 2018 empecé a formar parte del Comité de Admisión del Doctorado en Psicología, donde me desempeñé por seis años, hasta 2024.

III.

Desde 2018 los cursos que imparto se abocan a cómo se transforman, gobiernan y construyen las organizaciones, como soporte de proyectos sociales y de políticas públicas en contextos específicos e historizados, con especial atención a las dimensiones meso y macro, por ejemplo, caracterizando las organizaciones sindicales (Leopold, Buffa, García, Pelоче y Seco, 2016), promoviendo debates teórico-prácticos como los contenidos en *Un aporte para transformar la organización del trabajo*

(Leopold, Buffa, Seco y Latorres, 2018) y discutiendo los tipos de liderazgo requeridos para el Sistema Nacional Integrado de Salud de Uruguay a partir de 2017 (Leopold, Buffa y Seco, 2019).

De manera complementaria, el mismo 2018 fue fructífero en visitar distintos núcleos y centros de investigación, con particular foco en sus diseños organizativos, estilos de trabajo y *modus operandi*. Me interesaba en especial la relación entre producción de conocimientos, formación de capacidades humanas y construcción institucional. Visité entonces a Christophe Dejours y su equipo en el Laboratoire de Psychologie du Travail et de l'Action, del Conservatoire National des Arts et Métiers, en París (marzo); al Grupo de Investigación en Historia de la Psicología de la Universidad Nacional de San Luis (Argentina), dirigido por Hugo Klappenbach (octubre), y el Centro de Investigación Científico Tecnológico para la Minería, en Antofagasta (Chile) (octubre). Por último, en noviembre, viajé a la Universidad de San Pablo (usp), para trabajar con Sigmar Malvezzi y definir mi proyecto posdoctoral.

IV.

2018 era también el año de una nueva elección de equipo de rectorado en la Udelar y desde abril se habían incrementado los intercambios y reuniones. Luego de participar en algunos de ellos, en mayo me comuniqué con Rodrigo Arim para colaborar con lo que necesitara en la campaña que se había lanzado, manifestando públicamente mi apoyo a su postulación y asistiendo a algunos debates. En agosto Arim aceptó ser candidato mediante una carta dirigida a la comunidad universitaria. Afirmaba allí que la instancia era propicia para pensar, repensar y proyectar la institución, que debía «demostrar capacidad para elaborar propuestas de transformación, pensando en horizontes largos y consciente de su papel en el proceso de desarrollo social, cultural y económico del país». En octubre se concretó su elección. Finalmente, coincidente con el último día de mi estancia en la usp, el recién electo rector me escribió y, agendada una reunión a mi regreso, me propuso que me desempeñara, cumplidas las aprobaciones correspondientes, como prorrector de Gestión Administrativa. El proyecto posdoctoral quedó postergado.

Comencé a ejercer ese papel el 1.º de marzo de 2019. Antes, a la espera de ser designado y partiendo de los lineamientos planteados durante el proceso de la elección de Arim, me aboqué a definir una agenda de trabajo inicial. Le pedí ayuda a Gonzalo Correa y a partir de diciembre

24

tuvimos varias reuniones de intercambio para clarificar una serie de iniciativas. Con Gonzalo nos conocemos desde 2007 y trabajamos juntos desde entonces durante el decanato de Psicología. Formulamos, así, una propuesta general para rediseñar la gestión hacia un horizonte que denominamos *gestión universitaria integral*, retomando una expresión que habíamos utilizado durante el mencionado decanato.

Trabajar en clave de gestión universitaria integral requiere la búsqueda de una mayor y mejor integración de la gestión académica y administrativa, la mejora continua y la simplificación de los procesos de gestión mediante una evaluación permanente y un diseño organizacional que contribuya al cumplimiento, en forma eficiente, de los objetivos planteados [...]. La integralidad en la gestión en el marco de un proyecto universitario público cogobernado, implica reconocer la falsa escisión entre proyección política y concreción cotidiana de la transformación (Facultad de Psicología, Universidad de la República, p. 139).

Desde esta perspectiva, la propuesta miraba las funciones de investigación, extensión y enseñanza articuladas con la gestión. Esto requería que las figuras de prorectores se fortalecieran, no solo en función de las competencias de los papeles unipersonales, sino mediante el desarrollo de capacidades organizativas que permitieran sistematizar e innovar en sus campos de actuación, con miras a nutrir a los distintos actores institucionales de conocimientos y orientaciones capaces de mejorar los desempeños. Los prorectores eran vistos entonces más como papeles individuales y administrativos que como prorectorados en tanto dimensión organizativa. En el caso del Prorectorado de Gestión Administrativa, no se contaba ni con comisión sectorial ni con unidad académica. Institucionalmente, se había llegado a esa situación por diversos motivos. En primer lugar, la gestión no era considerada una función sustantiva, como la enseñanza, la extensión y la investigación. Mientras estas se explicitan y deducen de los fines universitarios expresados en la Ley Orgánica, la gestión había sido entendida, en la práctica, como una condición. En segundo lugar, esas tres funciones son relacionadas de manera directa con metas académicas, mientras que la gestión, incluso en la manera en que se la suele mencionar, es ligada a una concepción desvalorizante de lo administrativo. Sin embargo, cualquier integrante de la Udelar tenía claro ya que toda actividad académica supone un trabajo de gestión que va más allá de tales limitadas concepciones.

A partir de estas perspectivas se procuró definir algunas propuestas concretas para contribuir a generar una serie de modificaciones en las

formas en que la institución había entendido y entendía la gestión. En esa dirección, el punto de partida de todas ellas consistía en modificar la manera disociada en que se pensaba la gestión por un lado y lo académico por otro. Así, se buscaba jerarquizar la idea de gestión integral, entendida como una función necesaria para el desarrollo pleno, coordinado e integrado de la actividad universitaria.

Las elaboraciones de entonces sirvieron para orientar posicionamientos y ayudar a formular otras, antes que a su concreción textual. Constitutiva de lo planteado, se prestó también atención a la dimensión de la nomenclatura organizacional. De partida, había que consolidar un Prorectorado de Gestión (PRG), lo que requería incluso dejar atrás la denominación de Prorectorado de Gestión Administrativa. En un inicio, la idea era sustituirlo por Prorectorado de Gestión Universitaria Integral. Sin embargo, fuimos entendiendo que estaban en juego otras valoraciones que complejizaban los planteos. Por un lado, discriminar *integrado* de *integral* no nos era sencillo; por otro, ¿se caía en el mismo error reduccionista, cambiando esta vez *administrativa* por *universitaria integral*? Todo ello llevó a optar, finalmente, por la fórmula Prorectorado de Gestión, que fue la denominación aprobada por el Consejo Directivo Central (CDC) el 17 de diciembre de 2019.

El cambio de nomenclatura vendría acompañado de una reconfiguración de los alcances y cometidos: 1) facilitar los procesos de gestión con miras al desarrollo articulado de las funciones universitarias; 2) sistematizar prácticas de gestión existentes y proponer mejoras en los procesos, optimizando los recursos y las capacidades; 3) incidir activamente en la formación en gestión universitaria y en la producción de conocimientos en torno a esta; y 4) estudiar y realizar propuestas en torno a la organización integrada e integral de la Udelar.

Luego, el 31 de mayo de 2022, el CDC resolvería, a propuesta del PRG, otra modificación sustantiva: pasar del título Estatuto del Personal No Docente a Estatuto de los Funcionarios Técnicos, Administrativos y de Servicios de la Universidad de la República, así como varios artículos que componen dicha reglamentación (Distribuido n.º 450.22, Expediente 011080-000005-22).

De lo anterior se desprendía un propósito central: posibilitar el desarrollo institucional de una universidad que, caracterizada por ser de masas, de alcance nacional y de libre ingreso es, contundentemente, la principal institución universitaria del país en lo que respecta a

26

la producción de conocimiento. Esto significaba asumir el desafío de adecuar las formas y estructuras organizativas, así como los procesos, a estas condiciones, que oficiaban y oficiaban como puntos de partida y como aspectos constitutivos de nuestra identidad institucional.

Otros dos aspectos se volvían temas obligados respecto a los prorrectorados y los ámbitos centrales en general. Por un lado, se entendía necesario asignar a cada uno de los prorrectorados asistentes académicos; por otro, la asignación de sedes para los prorrectorados, las comisiones sectoriales, las direcciones generales y otros servicios centrales presentaba una dispersión y fragmentación elocuente, con más de treinta alquileres de oficinas y casas-habitación en el barrio Cordon. Esto llevó a formular incluso en el Plan Estratégico de Desarrollo (PED) 2020-2024 que se abordara la construcción de una nueva sede universitaria para los ámbitos centrales. Las prioridades presupuestales y otras iniciativas más inteligentes, entre las cuales el Campus Luisi Janicki: Pioneras Universitarias (CLJ) y el Espacio Universitario Rector Jorge Brovetto son dos, vinieron a superar en gran medida aquellas limitaciones.

Asumida la tarea, compartí inmediatamente las propuestas con el rector y decidimos avanzar con las implementaciones. De las primeras iniciativas fue presentarme ante los distintos ámbitos y consejos universitarios. Necesitaba un relato que sirviera para comunicar la perspectiva y que lograra captar la atención. Se componía de tres desafíos para la comunidad universitaria:

- a. ensanchar el desempeño, de modo que quienes abordaban las tareas cotidianas de la gestión universitaria pudieran visualizar sus posibilidades de actuación más allá de las tareas prescriptas, lo que refería a un aspecto de la dimensión participativa de la propuesta;
- b. incrementar los controles *ex post* en relación con los controles *ex ante*, en tanto la descentralización y la delegación necesitaban que la Udelar fortaleciera el tomar definiciones organizativas que posibilitaran las asignaciones de responsabilidades, recursos y capacidades, para facultar a los distintos ámbitos a ejecutar lo comprometido y rendir cuentas de manera correspondiente;
- c. y, por último, como condición de posibilidad de los dos planteos anteriores, fortalecer la confianza, de modo de poder sostener los desafíos planteados.

Recuerdo en especial la visita al Consejo de la Facultad de Agronomía (FAGRO). Hice mi exposición inicial y se precipitó un silencio que el entonces decano Ariel Castro cortó de modo gráfico: «¡Por fin un prorector de Gestión que no viene a hablarnos solo de expedientes!», captando que la propuesta tenía como tónica superar una disfuncionalidad donde se remitía de manera permanente a lo que no se podía hacer. Esto sin desconocer la existencia de las dificultades instaladas, ya que, por el contrario, el énfasis pasaba a estar en una capacidad propositiva que instituyera una gestión institucional, incluyendo la dimensión académica. Porque, en última instancia, ¿cuál otro podría ser el sentido de un prorectorado de gestión en una universidad?

Como puede apreciarse, el comienzo de la tarea requería narrar, de modo de construir conversaciones que posibilitaran nuevos sentidos compartidos. Hacia mayo de 2019 el prorectorado orientaba ya sus acciones a partir de los cuatro lineamientos estratégicos que lo han caracterizado en todo este tiempo: la transformación organizativa, las tecnologías de gestión y gobierno abierto, la gestión de campus y la Escuela de Gobierno. Pero por entonces la exposición de mi parte no era tan acabada como cuando finalmente le dimos forma al modelo de gestión, disponibilizado en octubre de 2023. Cómo ha acontecido, la construcción colectiva en estos años, es el motivo de este libro.

Mientras escribimos, durante 2025, navegamos en situaciones terribles. El año inició y siguió con diversos posicionamientos a lo largo y ancho del planeta que han incrementado una agenda que incluye el desconocimiento de soberanías territoriales, diversidades, equidades, inclusión de género y cambio climático. Estas situaciones son abordadas por las universidades a escala mundial y es fundamental todo lo que podamos aportar a la producción de conocimiento riguroso y su circulación social. Más que nunca, es la hora del humanismo sin talante antropocéntrico y estas páginas también procuran aportar en este sentido. <

28



<

Delante de izquierda a derecha: **Juan Carlos Riviezzi, Tania Díaz, Lucía Laviano, Lucía Dalera, Carla Olivera, Panambí Abadie, Jocelyn Ferreira, Cyntia Buffa, Mariana Leoni, Fernanda Parada, Rocío La Palma** Detrás de izquierda a derecha: **Karina Eiraldi, Victoria Cesano, Fernando Marichal, Franco Pisano, Agustín Long, Alejandro Vignolo, Luis Leopold, Ximena Insua, Florencia Rodríguez, Leandro Fernández, Javier Revetria, Tommy Wittke, Leticia Barros**

Campus Luisi Janicki: pioneras universitarias





> PARA QUÉ, POR QUÉ Y PARA QUIÉNES

Los títulos no son *à toa*. Esta serie de preguntas inaugura una búsqueda que atraviesa todo el libro. El *para qué* de este texto remite de modo directo a una orientación de la acción: dar respuestas a la pregunta sobre cómo transformar la gestión. Pero estas respuestas no serán únicas ni cerradas. Al contrario, se subraya la pluralidad en el momento de contestar. En las páginas que siguen se ofrecen ideas, ensayos, experiencias y reflexiones que apuntan a pensar la transformación de la gestión, entendida como algo situado, complejo, procesual.

Este libro nace de una experiencia concreta, enmarcada en el período 2019–2025 del Prorectorado de Gestión de la Udelar. No se trata de una mera recopilación de acciones, sino de una escritura que intenta, desde la praxis pasada y presente, proyectar caminos para seguir. Así, el libro se convierte en una herramienta para aprender de lo que sucedió y como parte de la tarea permanente de lograr futuros posibles.

Ahora bien, siempre hay un pero. El *para qué* no es solo una meta. Pensar el para qué es también una referencia a motivos:

32

como fuerza que impulsa el hacer y le da fundamento. En este sentido, el libro expresa el reconocimiento del valor de múltiples experiencias de trabajo a lo largo y ancho de la Udelar y a la complejidad de lo vivido, con tintes de memoria que ordena, selecciona, sistematiza. Las experiencias que tomaron lugar expresan una riqueza fáctica, de vivencia relacional, de registro de trabajo. De igual manera, son fuente de reflexiones que aportan a desarrollos teóricos a la hora de pensar la transformación de la gestión y posibilitan cuestionar los modos de percepción y acción en materia de gestión, una fuente que no solo aporta a lo teórico, sino que permite cuestionar —con la densidad que esto implica— los modos de percepción y acción en la gestión universitaria.

Con estas intenciones, se procura concretar un libro para sus múltiples autorías e interlocutores inmediatos. Desde el relato de experiencias singulares se registran proyectos, acciones e iniciativas que, al tiempo que recuperan una ardua y rica tarea pasada, se abocan también a pensar lo que sigue. Lo que amerita registro, sin duda, posibilita un tanto más. Ese «tanto más» se vuelve motivo y dota de un sentido más amplio a lo que inicialmente podría parecer un mero registro. Desde el reconocimiento —por ser reconocimiento— se busca impulsar pensamiento y reflexión.

Tiempo atrás, en 1980, Alberto Cupani retomó una discusión entre Max Weber y Alfred Schutz sobre los motivos de la acción, destacando que los *motivos para qué* están asociados de manera inevitable a los *motivos por qué* (Cupani, 1980). No es necesario adentrarse en esta discusión para afirmar que las razones que llevan a actuar dan forma peculiar a lo que finalmente se hace. Toda definición, todo punto de partida, abre caminos y descarta otros. Toda decisión asume y niega.

Así, este libro asume una perspectiva desde la experiencia y propone pensar desde ahí la transformación de la gestión. Se hará esto, entonces, pensando desde la experiencia concreta, reconociendo sucesos, proyectos, interacciones. Se hará de forma crítica, reflexiva, conectada con desarrollos teóricos que se contradicen o encuentran. Fundamentalmente, se hará a partir de conversaciones.

Con este formato en mente, por ello, lejos se encuentra la propuesta de pretender respuestas únicas o cerradas. No hay verdades que buscan ser expresadas en las páginas que siguen. Se tiene, sí, un espacio de deliberación: de encuentro y desencuentro, que piensa y se potencia. La palabra, en este sentido, se concibe como herramienta y como forma de construcción colectiva. Por eso se cuidan los tonos, las referencias internas, la manera en que se presentan las ideas: no como afirmaciones unívocas, sino como invitaciones a pensar en común. Múltiples entradas posibles, caminos que se cruzan, repeticiones que no son redundancias sino capas; capas que se superponen, se matizan, se contradicen.

Los investigadores apuntan demasiado alto e intentan explicar demasiado. Los profesionales [...] apuntan demasiado bajo y caen en discusiones específicas. Cuando la pregunta de cómo sobreviene el cambio en las universidades entra en escena, la brecha se amplía (Clark en Gumpert, 2015, p. 427).

Quizás, en esa brecha, pueda situarse este libro.

Las conversaciones no solo dieron forma al trabajo cotidiano, sino que también organizan el modo en que este libro fue concebido. Se asume, entonces, una estructura que busca preservar esa vitalidad y esa polifonía. Se ofrece un recorrido que respeta la lógica de los intercambios, los cruces, las repeticiones con sentido y las variaciones que enriquecen una misma inquietud: cómo transformar la gestión. En este marco, la forma del libro dialoga con la idea de una lectura no lineal, abierta y flexible.

Cómo leer este libro

Obviamente, como se quiera. Linealmente, por partes, a la Cortázar en cualquier combinación. Se recomienda desarmarlo y usarlo para pensar las organizaciones y, en particular, la gestión universitaria. También se propone leerlo a varias pantallas, yendo y viniendo entre sitios, webs y redes. No se trata de imitar, pero, en tanto no se fomenta inventar el agua tibia, se celebra compartir buenas prácticas. En cualquier caso, nuevos logros traerán nuevos desafíos.

Como se señaló, estas pautas se aplican a la forma en que se escribió este libro: en primer lugar, a varias manos, «*with a little help from my friends*». Respecto a esto, se priorizó presentar a los autores y autoras toda vez que fue posible, haciendo referencia a sus funciones de modo sintético, sin explayarse en formaciones y multiplicidad de tareas. Todas y todos somos ubicables en la red.

El libro incluye textos nuevos y documentos que fueron construyendo la transformación abordada. En este sentido, también desarma lo hecho y lo reconfigura en función de la maduración. Inevitablemente, vuelve más de una vez sobre los mismos temas, en una espiral de construcción. ◀

1

PARTE I

LA PRESENTACIÓN
DE LA PROPUESTA

PRORRECTORADO DE GESTIÓN 2019

¿Qué le pasaría a la cosa si...?

Se cambia

La forma, la estructura, el color, el olor, el movimiento.

Se compara

¿A qué se parece la cosa? ¿Qué otras ideas sugiere? ¿Existen precedentes?

Se aumenta

¿Qué se puede añadir? ¿Más tiempo? ¿Más resistencia?

Se reduce

Más pequeña, más compacta, más ligera, menos compleja.

Se sustituye

¿Quién o qué podría ponerse en su lugar? ¿Qué otro objeto haría la misma función?

Se modifica

Transformar la secuencia o la velocidad. Hacer agrupaciones diferentes.

Se invierte

Hacer lo contrario, ponerlo patas arriba, variar la posición.

Se combina

Intentar una mezcla, agrupaciones diversas, buscar varias finalidades.

ALEX FAICKNEY OSBORN (1953)

Applied imagination: Principles and procedures of creative thinking

Trabajo colaborativo: Direcciones Generales y Prorectorado.

Dimensiones acumulativas (+CAEG, Acoso, PCET-MALUR, ICF, Bienestar).

Equipo inmediato con el Prorector: administración, comunicación, soporte informático, otras contrataciones, tesistas.

Solicitar asistentes académicos (elaborar propuesta).

Crear unidad académica/ fondos concursables (elaborar propuesta).

Concepción general

Control inteligente, confianza, ensanchamiento del desempeño.

La importancia de articular.

Ser referentes de transformación: i) Todo proyecto tiene que considerar integralmente su Producción, Distribución y Consumo; ii) De reducir, reciclar, reutilizar (3R) al rediseño de la forma en que hacemos las cosas (Michael Braungart y William McDonough); iii) Más rápido, más pequeño, más barato. Más democrático, más simple, más sustentable.

Orientadores

- a) transparencia-gobierno digital-internet de las cosas, expediente electrónico (eliminar papel!), firma electrónica, nube propia, correo Udelar, software libre. Innovación normativa.
- b) transformación integral de la gestión (procesos, capacidades, estructura), simplificar procedimientos, actualización del Grupo de Mejora Continua de la Gestión (atención al público), sistemas horizontales, sistemas de gestión centralizados, ventanilla única. Sistemas de calidad. Evaluación de desempeño. Desachatar la pirámide salarial. La sinergia estructural.
- c) comunicar (web, redes sociales, visibilidad de la gente; Udelar Interactiva 2020: Gestión Integral).
- d) conectividad edilicia (nueva sede, gestión de campus: la Udelar como referente de trabajo colaborativo. La ampliación del mobiliario urbano informativo. Sistema de Mantenimiento).
- e) desarrollo de capacidades. Programa de gobierno (ICF, educación a distancia multicéntrica, Escuela de Gobierno, la formación como parte de la tarea directiva, redefinir inducción).
- f) relaciones glocales (articulación y autonomía); mundo (relaciones internacionales: CUNY, UNAM, Universidad de Melbourne, China, Universidad de Helsinki, University of Cape Town).
- g) la convivencia (la responsabilidad directriz, programa de cuidados).

Pauta utilizada por el prorector de Gestión Luis Leopold para exponer la perspectiva, la concepción y los orientadores de su propuesta, en la primera reunión de trabajo llevada a cabo con las direcciones generales de la Udelar, el jueves 2 de mayo de 2019.

Los aportes del Prorectorado de Gestión al Plan Estratégico de Desarrollo 2020–2024

Ya en febrero de 2019 el rector Arim propuso la agenda para el año, uno de cuyos capítulos principales era el diseño del PED 2020–2024, para dar respaldo a la propuesta de ley presupuestal quinquenal para la institución, que sería presentado en 2020 ante el gobierno y el Parlamento. El desafío fue elaborar «un diagrama de programas de desarrollo institucional en todas las funciones, que sea claro, transparente y esté presupuestado [...] comprensible para la opinión pública en general [...] lo que implica un enorme esfuerzo de reflexión y de diseño de políticas» (la diaria, 2019, 28 de febrero). El rectorado propuso entonces al CDC conformar una comisión que abordara la referida tarea inmediata, pero de la que se aspiraba también que estableciera orientaciones de mediano y largo plazo. Dicha comisión fue creada por Resolución n.º 10 de la sesión del 21 de mayo de 2019 del CDC.

Mientras tanto, el equipo del PRG se iba conformando e iba elaborando sus iniciativas. En julio de 2019, a propuesta del prorector, el entonces Consejo Delegado de Gestión Administrativa y Presupuestal (CDGAP) estableció que en el marco del diseño y la presupuestación del proyecto de prioridades programáticas de la Udelar para el quinquenio 2020–2024 en materia de gestión se incorporara la temática, hasta la culminación de la tarea, como punto permanente de sus sesiones ordinarias. En complemento, convocó a una sesión extraordinaria y ampliada para el 5 de agosto de ese año.

El prorectorado fue convocado a la comisión referida el 16 de agosto de 2019, para presentar los contenidos incluidos en el documento *La transformación organizativa y del modelo de gestión de la Udelar*. Se siguió perfeccionando la propuesta mediante el relevamiento de diversos aportes y, después, el 14 de octubre, el PRG presentó ante el CDGAP un cuadro sintético de las orientaciones para una gestión integral, desagregadas en programas, acciones, las correspondientes descripciones, los plazos propuestos y los indicadores y metas. Ambos documentos se incluyen a continuación.

La transformación organizativa y del modelo de gestión de la Universidad de la República¹

La Udelar del siglo XXI aumentó la calificación y la oferta de la formación universitaria, amplió el campo de acción de la mano de la descentralización y fortaleció la investigación científica, y todo esto promoviendo el diálogo y la difusión de los conocimientos producidos y mejorando los procesos de gestión involucrados. Los planes estratégicos de desarrollo han orientado las prácticas hacia la necesidad de formular una propuesta de gestión integral, como condición para transitar caminos de mejora continua, transformando los procesos y estructuras.

Los esfuerzos se han destinado a generar instancias de evaluación institucional y promover la cooperación con otras organizaciones nacionales y extranjeras,

¹ Presentado ante el por entonces CDGAP, en su sesión extraordinaria y ampliada del 5 de agosto de 2019, y ante la Comisión para el Diseño y Presupuestación de las Prioridades Programáticas de la Udelar 2020–2024, el 16 de agosto de 2019.

desarrollando acciones para el bienestar de estudiantes y funcionarios y mejorando de forma continua la infraestructura universitaria. El proceso de descentralización es inseparable de la búsqueda de mejoras de las condiciones de estudio y trabajo que se han logrado. A partir de esto, se incrementó el incentivo a la formación mediante el aumento en el otorgamiento de becas, con la ampliación y la mejora de la estructura edilicia, los equipamientos científicos y tecnológicos y las condiciones laborales.

A 2019, la presente proyección estratégica se estructura a partir de una serie de acciones que procuran contribuir con las transformaciones necesarias de la Udelar, teniendo como ejes rectores: a) el fortalecimiento de las relaciones con actores sociales organizados y la sociedad toda; b) poner a disposición las diversas posibilidades que tiene la Udelar de aportar a las transformaciones a nivel país, regional y extrarregional; c) profundizar estrategias de comunicación que incluyan una mayor participación en espacios interinstitucionales; d) comprometerse con el continuo perfeccionamiento en la calidad de la ejecución de los recursos presupuestales asignados, y e) la mejora en el uso de los recursos y capacidades, en el marco de la continua articulación entre la democratización y la eficacia organizacional.

Para el cumplimiento de estas orientaciones se entiende que es imprescindible una transformación organizacional e institucional de la Udelar. Esto se traduce en cambios en los procesos de organización del trabajo, en las condiciones en las cuales se estudia y produce conocimiento y en la infraestructura comprometida. Estamos en los límites de lo que la Udelar puede hacer si no se abordan nuevas transformaciones.

Líneas de base para una gestión universitaria integral

La gestión universitaria integral se caracteriza por la jerarquización de los controles inteligentes (incremento de los controles *ex post*), la promoción del desempeño en los procesos más completos posibles y la confianza como condición para el fortalecimiento del sentido de cada tarea realizada.

Requiere de repensar y adecuar las formas y estructuras organizativas, los procesos de trabajo y las estrategias de vinculación y comunicación. Y todo esto impulsando una cultura participativa, propositiva, de transparencia y de trabajo colaborativo.

Se proponen cuatro líneas de base que organicen los esfuerzos en la búsqueda de consolidación de esta gestión universitaria integral: 1) transformación organizativa y del modelo de gestión; 2) gobierno electrónico y abierto; 3) gestión de campus, y 4) formación y desarrollo de capacidades. Tales orientaciones promueven la generación de modos de pensar y actuar en pro de la construcción de una Udelar caracterizada por la implementación de procesos fluidos, transparentes, electrónicos e integrados.

Transformación organizativa y del modelo de gestión (sistema de sistemas)

Esta transformación incluye el fomento del paradigma de sistemas de sistemas, que aborde en simultáneo el desarrollo y la implementación de sistemas horizontales y la

articulación sinérgica y colaborativa de las distintas soluciones parciales. Para esto, el desempeño integrado de distintas funciones en la organización —técnicos, administrativos, de servicios, docentes, estudiantes— requiere de una concepción colaborativa. Parte de esta propuesta es la consolidación organizativa de las políticas institucionales para la ampliación de derechos y el cuidado de la vida cotidiana universitaria.

Gobierno electrónico y abierto (Udelar interactiva)

La Udelar interactiva se basa en nuevas formas centralizadas y descentralizadas de entender la gestión, los ámbitos de decisión, los procesos, los vínculos y la práctica universitaria sobre la base de los principios de: transparencia (implica no solo la apertura de información y datos, sino también la promoción activa de su utilización), innovación (se basa en apostar a la mejora continua de los procesos), fomento de la participación (implica fortalecer la vida democrática de la Udelar, reduciendo todo lo posible los obstáculos de tiempo y espacio), y la colaboración intra- y extrainstitucional (implica propiciar el codiseño de elaboración de propuestas y de resolución de problemas).

Objetivos y líneas de acción:

1. Mejora de los procesos y trámites administrativos, mediante la generación un sistema de oficinas virtuales, entornos y aplicaciones que permita conectar a los diferentes usuarios y gestores que participan en los distintos procesos. Implica pensar los trámites según las siguientes orientaciones: simplificación, automatización, simultaneidad y modernización.

- Generar el desarrollo informático y organizacional para contar con el 100 % de los trámites en línea para el final del período.
- Desarrollar e implementar el expediente electrónico y la firma avanzada.
- Incorporar el avance de los sistemas de sistemas de la Udelar y la interoperabilidad con otros en el contexto nacional.

2. Transparencia de los procesos de toma de decisiones y rendición de cuentas:

- Propiciar herramientas informáticas para la práctica del cogobierno universitario: consolidar los consejos digitales y facilitar la circulación de las decisiones adoptadas por sus ámbitos entre toda la comunidad universitaria.
- Generar acciones para la rendición de cuentas continua.

3. Contribuir al desarrollo de la comunicación intra- y extrainstitucional:

- Nube y correo Udelar.
- Portal de revistas.
- Fortalecimiento de la publicación de datos abiertos para su reutilización por la comunidad académica y ciudadana.
- Propuestas comunicacionales que brinden información rápida y accesible a la ciudadanía sobre la Udelar: aplicación, indicadores de resultados.

40

4. Fortalecer políticas para el gobierno abierto y digital:

- Crear ambientes abiertos y colaborativos.
- Enfatizar el resguardo ético y de políticas de privacidad de datos.

Gestión de campus (campus abierto)

La gestión de campus se basa en el desarrollo de prácticas universitarias articuladas. En este sentido, se trata de prácticas de gestión a fin de integrar las acciones en los distintos servicios universitarios, generando valor añadido neto a los recursos existentes y aumentando la eficiencia de las acciones y recursos. De tal modo, se busca crear instancias de movilidad dentro de la Universidad, incrementando los flujos internos, incentivando instancias de comunicación, desarrollando el uso compartido de recursos, eliminando duplicidades y contando con servicios comunes.

Para desarrollar estas acciones, se buscará en primera instancia analizar los flujos y entornos universitarios existentes, identificando oportunidades de conexión y desarrollo de prácticas integrales. Los centros universitarios regionales (CENUR) muestran experiencias organizacionales de gestión de campus que, inclusive, involucran a otros actores.

La puesta en práctica de una gestión de campus prevé la organización por áreas temáticas y de desarrollo, mejorando el flujo y los entornos a partir de una mirada ecológica. Posibilitará ampliar la comunicación universitaria interna, reaprovechando los recursos existentes y generando instancias de intercambio cotidiano. Se expresa como facilitador del llamado al trabajo interdisciplinar y colaborativo, creando plataformas de acción.

*Formación y desarrollo de capacidades
(Escuela de Gobierno Universitario)*

La integralidad en la gestión es el resultado del intercambio sostenido entre las distintas capacidades, formaciones, experiencias y funciones que forman parte de la Udelar. Por lo tanto, necesitamos instancias formativas que integren estas diversidades, contando con la condición multicéntrica para distintas actividades formativas, en función de las fortalezas que distintos proyectos universitarios han desarrollado a lo largo y ancho del país. Como complemento, se impulsará una capacitación y formación centrada en el desarrollo de proyectos que viabilicen los aprendizajes en los ámbitos de trabajo universitarios. Por ende, para desarrollar estas capacidades, junto con los distintos ámbitos formativos, es fundamental la tarea de las distintas responsabilidades de dirección, tanto individuales como colectivas. Se propone la creación de un programa de formación en el desarrollo de capacidades para el gobierno universitario (Escuela de Gobierno Universitario) y la concreción de una Maestría en Gestión Universitaria, articulado con distintos dispositivos que le quiten exclusividad al uso del aulario, como pasantías, estancias, proyectos específicos y *webinars*.

En materia de cogobierno, es necesario generar instancias formativas que puedan ser válidas durante la formación de grado de los estudiantes, instancias de capacitación que también puedan ser tomadas por docentes y graduados; un cogobierno más conocedor de las reglas, normas y la propia historia de la institución.

En todos los casos, incluye un programa de formación intergeneracional.

Orientaciones para una gestión integral	Programas	Acciones	Descripción	Plazos	Indicadores/ metas
Transformación organizativa	Desarrollo y fortalecimiento de las direcciones generales	Proyectos de mejora de gestión transversales	Son los proyectos que involucran a más de una dirección general en el diseño y en la implementación, que tienen como objetivo fundamental la mejora de los procesos de gestión	2020-2024	10 proyectos en el período
		Propuestas específicas de direcciones generales	Comprende al conjunto de iniciativas surgidas en el marco de las direcciones generales y cuyo cumplimiento estas consideran prioritario	2020-2024	Concreción de la totalidad de los proyectos propuestos por las direcciones generales
		Proyecto Fortalecimiento del Servicio Central de Informática Universitario (seciu)	Fortalecimiento del seciu en dimensiones como personal, plan de contingencia y situación edilicia	2020-2024	Aumento de la plantilla de funcionarios y funcionarias, mejora de las condiciones edilicias y creación de un plan de contingencia
	Infraestructura edilicia	Corto plazo: Mejora del edificio de Oficinas Centrales y seciu	Mejoras edilicias en edificios de Oficinas Centrales y seciu vinculadas con organización y optimización de espacios. Incluye rediseño del uso de espacios, incentivo a la definición de espacios de <i>coworking</i> y multiuso, baños mixtos, espacio de recreación, sala de lactancia, sala de cuidados y creación de biblioteca	2020-2021	

Orientaciones para una gestión integral	Programas	Acciones	Descripción	Plazos	Indicadores/metás
Transformación organizativa	Infraestructura edilicia	Mediano plazo: Nueva sede del gobierno central de la Udelar	Construcción de edificio para el gobierno central de la Udelar	2020-2024	Edificio construido a 2024
	Secretaría de Vida Universitaria	Creación de la Secretaría de Vida Universitaria	Propuesta para consolidar el trabajo de grupos que hoy se estructuran como comisiones o redes temáticas específicas para las políticas de ampliación de derechos	2020	Primer Plan integral a 2021
	Reorganización del Prorectorado de Gestión Administrativa	Conformación de la Unidad Académica	Creación e instalación	2020	Seminario a 2021
		Rediseño del Servicio Central	Implica redefinir la estructura organizativa del Servicio Central, incluyendo unidades componentes, procesos y dirección	2020-2024	Informes anuales de agenda de transformación
		Gestión documental de colecciones y archivos	Elaboración de un proyecto integral que articule políticas de acceso, bibliotecas y archivos	2020-2021	Primer proyecto integral a 2020
Gobierno electrónico, digital y abierto	Udelar digital e interactiva	Trámites en línea	Identificar los trámites existentes y priorizarlos para avanzar en su digitalización o redefinir los procesos	2020-2022	100 % de los trámites en línea a 2022
		Desarrollo e implementación de Expediente Electrónico	Sistema de expediente electrónico para todos los trámites de la Udelar	2020-2021	Implementación de expediente electrónico en el 100 % de las dependencias de la Udelar
		Implementación del Portal de Revistas de la Udelar - Preservación digital	Desarrollar un Portal de Revistas de la Udelar desde el cual se pueda acceder a todos los contenidos producidos por la universidad, que cuente con herramientas de búsqueda y análisis de datos. De forma complementaria, se busca desarrollar un sistema de preservación digital integrado por distintos actores	2020	100 % de las revistas universitarias evaluadas e integradas al portal. Desarrollo y consolidación de un sistema de preservación digital a 2020
	Udelar digital e interactiva	Nube y correo Udelar	Revalorización, actualización y expansión de la cobertura de la nube y correo de la Udelar	2021	Disponibilizar las herramientas para el 100 % del personal de la Udelar

Orientaciones para una gestión integral	Programas	Acciones	Descripción	Plazos	Indicadores/metas
Gobierno electrónico, digital y abierto		Sistema de información y cuadro de gestión universitaria integral	Desarrollar un conjunto de sistemas para el seguimiento y la evaluación de los procesos de trabajo y las políticas de gestión, que brinde insumos para la toma de decisiones y contribuya a la mejora de la calidad de la información y a la interoperabilidad de los sistemas.	2020-2024	Desarrollo e implementación de los sistemas y base de datos
		Feria interactiva anual	Plataforma para dar visibilidad a las experiencias de gestión de la Udelar. Se procura generar sinergia entre los colectivos y socializar necesidades y experiencias para la construcción colectiva de formas de trabajo integrales.	2020-2024	Realización de 5 ferias durante el período, fomentando la participación descentralizada, regional e internacional
Campus abierto	Creación de espacios transversales físicos y virtuales	Infraestructura para campus universitario	Incorporar equipamiento de acceso a internet para espacios comunes, mobiliario urbano, baños mixtos, salas de lactancia, espacios de cuidados, salones comedores, accesibilidad, bicicletarios, salas de videoconferencia.	2020-2024	Adquisición e incorporación de equipamiento e infraestructura
		Gestión edilicia integral	Desarrollar una infraestructura que tenga como premisa la mejora de las condiciones de accesibilidad y medioambientales, la eficiencia energética, la seguridad, Udelar 24 horas.	2020-2021	Operativa a 2020
		Desarrollo de <i>software</i> de georreferenciación de instalaciones universitarias y sistemas de agenda para usos compartidos	Creación de un instrumento interactivo que brinde información actualizada sobre la disponibilidad de espacios físicos para llevar a cabo actividades o reuniones.	2021	A partir de 2021, incremento de uso de espacios subutilizados hasta entonces
		Transporte (Unibici y flota eléctrica)	Avanzar en la renovación de la flota vehicular y estimular el uso de medios alternativos de transporte para disminuir el impacto ambiental.	2020-2024	Incorporación de 10 vehículos eléctricos en cada renovación
Formación en gestión universitaria integral	Creación de la Escuela de Gobierno Universitario	Fortalecimiento del Instituto de Capacitación y Formación	Implica el rediseño organizativo y el apoyo de la oferta de cursos ya disponibles, así como el estímulo para la creación de nuevos instrumentos de capacitación y formación presenciales y virtuales.	2020-2024	100 % de incremento de ofertas de capacitación y formación a 2021

Orientaciones para una gestión integral	Programas	Acciones	Descripción	Plazos	Indicadores/metás
Formación en gestión universitaria integral		Fortalecimiento del Tecnólogo en Gestión Universitaria	Impulsar instancias de coordinación con la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración y generar contactos con otros servicios que puedan estar involucrados a futuro.	2020-2024	Incremento creciente de ingresos y graduaciones en el período. Lineamiento: integración de egresados a grupos de trabajo en proyectos de mejora de gestión, tribunales de concursos, enseñanza en el Instituto de Capacitación y Formación, valoración del Tecnólogo en Gestión Universitaria en bases, optimización de tiempos laborales y de enseñanza
		Actividades de formación permanente	Estimular el uso de la oferta de cursos de formación permanente.	2020-2024	Incremento sostenido en el período de ofertas de formación permanente utilizadas por funcionarios y funcionarias técnicos, administrativos y de servicios, y docentes
		Maestría en Gestión Universitaria	Creación de la Maestría de Gestión Universitaria en conjunto con distintos servicios de la Udelar	2020-2024	Proyecto sustentable a 2020

Cuadro 1. Orientaciones para una gestión integral. Fuente: PRG (2019).

EL DESARROLLO INICIAL DE UNA PERSPECTIVA GENERAL

Este es un libro sobre cómo se transforma la gestión; cómo se transforma la gestión, porque se asume el lejano planteo de jerarquizar la importancia de las preguntas por el cómo y, más estrictamente, sobre cómo vivir en la transformación. Porque *cómo se transforma* no se reduce al acto voluntario —e importante— de procurar el cambio. La expresión *se transforma* refiere a darse cuenta de por lo menos parte de las transformaciones en curso y ser parte de ese acontecer.

No dedica páginas y páginas a definir qué es la gestión. Lo hace de manera breve. Por ejemplo, gestionar es producir organización (Aubert y De Gaulejac, 1991). Abreva en las ideas acerca de que los *sapiens* somos unos animales capaces de sostener trabajos colaborativos, flexibles y entre grandes números como ningunos otros (Harari, 2014, 2016, 2024). Aun cuando se refiere a diversos autores y perspectivas, no repite a ninguno. Antes bien, desarma libros, articula partes y las pone a trabajar para diseñar y construir aparatos organizativos. Está escrito como parte de las tareas del equipo y colaboradores del Prorectorado de Gestión de la Udelar, una universidad autónoma, pública y cogobernada del Cono Sur de América. Incluye además diversos aportes provenientes de distintos servicios de la Udelar y universidades de América Latina. Esto es sustantivo. Este libro no hubiera sido posible en soledad. No implica homogeneidades ni otros aburrimientos. En este sentido, la referencia al Prorectorado de Gestión 2019–2025 se hace asumiendo que se ha contribuido a un ecosistema conceptual que requiere porosidades imprescindibles, interinstitucionales, internacionales y, quizá lo más importante, de ideas y perspectivas. No está de más insistir en que agradecemos muy especialmente tantos y diversos aportes.

Transformar la gestión de la Udelar requiere que el propio conocimiento académico sobre organizaciones sea parte de la tarea. Sin conocimiento no es posible gestionar una organización dedicada a la producción de conocimiento. Ni a ninguna otra, por supuesto. Más aún, esta es la condición de posibilidad para que el ejercicio del poder propio de la polis sea sostenible y no un fin en sí mismo. En el caso de esta propuesta, para producir conocimientos, desarrollar capacidades y promover la apropiación social de los conocimientos producidos.

46

En tanto se trata de una universidad de alcance nacional, que cuenta con instalaciones, centros y equipos que en algunos casos se encuentran a quinientos kilómetros de distancia, le resulta fácil y necesario apelar a las concepciones referidas y a las del cambio a gran escala. Por lo tanto, no reduce la gestión a una mirada micro o de grupos que se relacionan cara a cara. Piensa la gestión para pequeñas y grandes distancias y en redes de relaciones.

Asume la complejidad sistémica, social y organizacional. Por lo mismo, la numerosidad organizativa es una potencia y no una debilidad. La descentralización y la delegación son condición de posibilidad de un mejor desarrollo colectivo. Ahora bien, todo esto necesita de credibilidad para construir y sostener relaciones de confianza.

Como señalara Niklas Luhmann (1996 [1968]), la confianza es clave para abordar la complejidad social y organizacional, facilitando la construcción de futuro. Dicha complejidad puede definirse por las diversas posibilidades presentes en las relaciones sistémicas de participación humana. De manera paradójica, al expresarse, la confianza reduce la complejidad y posibilita vivir en contextos crecientemente inciertos. En tanto la gestión es en primer lugar la gestión del tiempo, confiar posibilita trabajar con el tiempo, tanto con el tiempo en las relaciones personales y en las organizacionales como al distinguir procesos, productos y resultados. Como es fácil de entender —ya lo adelantamos al inicio de este apartado—, si nos referimos al tiempo estaremos abordando las posibilidades del cambio e, incluso, el acontecer continuo de la transformación (Jullien, 1999, 2005, 2009).

Para confiar y proponer confiar, el vocero de la propuesta tiene que conocer la realidad institucional y ser conocido por su actuación en ella. Esto remite, dicho de otro modo, a *statu quo* y pasado. Por esa familiaridad (Luhmann dixit) se puede confiar, pero, en tanto se viene a proponer cambios y transformaciones, lleva a un futuro necesariamente incierto y, por lo tanto, más complejo. Por lo señalado, la propuesta de transformar la gestión de la Udelar necesitaba de la ayuda de otros complementos tecnológicos, como la articulación, que podía contribuir a vivir en tal complejidad.

Ahora bien, confianza no es esperanza. La confianza es activa. No espera lejanamente. Es decir, es una conversación acerca de desafíos importantes, en este caso en una universidad cada vez más compleja en cuanto a lo organizacional. Para escuchar las propuestas innovadoras y confiar, las organizaciones extrapolan y generalizan a partir del uso del aprendizaje, lo que es facilitado, en particular, en la vida universitaria. Contribuyendo a transitar la complejidad creciente, las propuestas se comunican así con un estilo singular, que incluye la idea de que es necesario y posible aprender en estos nuevos entornos institucionales. Por ello, en el caso de lo desarrollado desde 2019, han sido claves la comunicación como parte de la política de gestión y la creación de la Escuela de Gobierno (EdeG), que posibilitan aprendizajes cada vez más complejos en entornos también crecientemente complejos.

Para que los climas de confianza se mantengan y reconstruyan de forma permanente, la Udelar funciona en un marco estructural y reglado; imperfecto y en

continua mejora, como construcción social, pero claramente reglado. Las responsabilidades de cogobernantes y autoridades están establecidas con claridad. Esto es muy importante, porque, al momento de impulsar innovaciones organizacionales, las autoridades tienen que, para recibir confianza, hacer saber que confían profundamente en la comunidad universitaria. Por lo mismo, en la gestión cotidiana, la confianza construye entornos confiables.

El desafío de un proyecto de transformación es que tiene que comunicar la necesidad de cambios imprescindibles, sin contribuir de manera irresponsable a conformar una imagen caótica. El caos no traerá nada bueno para la vida universitaria. Más aún, en el caos la tan necesaria confianza organizacional tenderá a desaparecer. Por ello, la comunicación del estado de situación en cada caso y las propuestas de cómo viabilizar alternativas superadoras requieren de un compromiso personal que se expresa en el accionar cotidiano de esa cercanía y disponibilidad personal. Ahora bien, al estar claro que no hay confianza organizacional sin compromiso personal, también está claro que la creciente complejidad organizacional requiere complementariedades. Por ejemplo, son desiguales los accesos a las cantidades y calidades de información en distintos momentos. No se trata de ocultamiento, sino de que las funciones y responsabilidades implican estas diferencias. Son claves aquí la rendición de cuentas y el trabajo de servicio público que la gestión universitaria implica, para la sociedad y la propia comunidad universitaria. Pero ello requiere, además de la voluntad personal, el diseño de una gestión cotidiana de la comunicación organizacional que contribuya a informar y comunicar en tiempo y forma.

La comunicación contribuye a la estabilidad de la organización. Por ejemplo, los dispositivos en funcionamiento muestran que, además de las personas que interactúan, la Udelar está allí recurrentemente. Comunicación, con mayúscula, es una de las expresiones de la inevitable y creciente profesionalización de áreas de actuación para una gestión inteligente.

Era clara para el PRG la necesidad de cultivar la confianza organizacional para transitar los cambios propuestos. La sola visita a los consejos de los servicios y el intercambio con la comunidad universitaria era y es, cada vez, una presentación personal y del papel de cada integrante del equipo, y resulta clave el honrar los compromisos asumidos.

La confianza es, entonces, un paradigma con los rostros propios de la cercanía que caracteriza a una universidad cogobernada. Pero como seguir profundizando sobre esto nos llevará inevitablemente a los mayores grados de complejidad de la gestión universitaria, transitemos antes un momento por los territorios de las perspectivas que nos ayudan a comprender que no hay posibilidad de transformación, en efecto, sin conversar y debatir en la polis. <

>
ASISTENTE
ACADÉMICA,
RECTORADO,
UDELAR
(2019-2025)

ALEJANDRA PEREIRA

El valor estratégico de la gestión

V

LA GESTIÓN COMO función, y su relevancia para una institución del porte de la Udelar, con su alto grado de dispersión y de diversidad de perspectivas, es en sí un asunto complejo de abordar. Es insostenible considerarla como función sustantiva o productora del valor central de la organización, de la misma forma que es muy riesgoso relegarla a la desatención en los ámbitos de conducción. Comprender al mismo tiempo que la gestión es parte definitiva del grado en el que es posible la concreción de transformaciones de la institución y de su desempeño colectivo ha sido clave para abordarla como tema de relevancia política, que, por lo tanto, debe ser considerado en todos los ámbitos. Esto no significa la politización de la gestión, sino la concientización de la importancia de generar deliberación, acuerdos y definiciones que representen los intereses institucionales relativos a la gestión en temas que hacen a la estructura de la transformación y a los principales artefactos que le dan forma.

La perspectiva, entonces, es considerar la gestión en las prioridades institucionales, mantener la agenda de transformaciones en los ámbitos políticos de discusión y generar dispositivos y capacidades que permitan que toda la comunidad universitaria comprenda que también es una cuestión política.

Esta perspectiva se ha traducido en este período en múltiples acciones, decisiones y proyectos, lo que vuelve tangible y brinda contenidos al proceso.

Las autoridades universitarias, el Rectorado y en particular el PRG, han desarrollado un conjunto de iniciativas que, con gran protagonismo de las tecnologías de la información y la formación, han buscado generar capacidades permanentes y sentar bases sobre el fortalecimiento estructural, en tanto se han emprendido procesos de transformaciones profundas: desde la discusión de las estructuras centrales y el diseño que la universidad se ha dado para su gestión hasta la dirección de un proceso de planificación estratégica que alinea a la comunidad universitaria en torno a prioridades y contextualiza a externos en el papel de la Udelar en el desarrollo del país.

Los ejes de la transformación

Desde mi perspectiva dentro de la institución, plagada de sesgos y prejuicios generados en el acumulado de proyectos y transformaciones en los que he participado, ha existido en este período un conjunto de características que han sido los pilares que permitieron construir varias de las transformaciones recorridas. Al mismo tiempo, pienso que, por la ausencia de alguno de ellos en algunos procesos de transformación, no se logró concretar algunos de los cambios que se entendían necesarios. Esos pilares pueden analizarse en conjunto o en forma independiente, pero entiendo que,

como tales, sentaron las bases para el trabajo cotidiano y le han brindado sostén en este período:

Articular para que las cosas sucedan

Empezando por lo opuesto, muchas organizaciones, en el afán de cambiar y de brindar una imagen transformadora y moderna, centran sus esfuerzos en comunicar cambios en proceso o futuros, lo que en muchos casos distrae los esfuerzos en la comunicación (externa sobre todo) más que en los procesos en sí.

Hacer que las cosas sucedan es más que gestionar transformaciones y es más que gestionar proyectos; es impulsar, articular y hacer seguimiento de forma que se vayan ejecutando las etapas necesarias, brindando el soporte organizativo, la contención personal y el respaldo institucional y generando las condiciones que permitan el avance en coherencia con la lógica organizativa, pero el avance permanente.

Compromiso y lealtad a la institución

Gente comprometida, leal (que cuida a la organización): el grado de identificación, implicación y lealtad de quienes forman parte de una organización es una variable que se suele estudiar y valorar como predictora de otras variables conductuales, como la satisfacción o la rotación del personal.

La Udelar, desde mi experiencia personal, ha representado mucho más que un centro de estudios por el que transitó algunos años, representa un punto de inflexión en la trayectoria de vida que me ha permitido recorrer un camino que no podría haber imaginado. Es así que la universidad como agente de transformación social, y no como un simple actor en la formación de profesionales, genera en muchos, dentro de la propia comunidad

universitaria y también fuera de ella, un alto sentido de pertenencia y de lealtad.

En particular, quienes la integramos en su gestión cotidiana, en sus aulas, sus laboratorios o sus pasillos, tenemos un muy alto grado de compromiso que se manifiesta en la disposición del personal para esforzarse por alcanzar los objetivos, su deseo de permanecer en la organización a largo plazo y su alineación con los valores institucionales y su historia. Todas estas manifestaciones no hacen más que brindar oportunidades para mantener a la institución en transformación permanente.

Liderazgo claro y convocante

No hay cambio posible sin una referencia inspiradora, visible y convocante. El liderazgo en cualquier proceso de transformación ha formado parte de casi toda la literatura que aborda el tema. En la Udelar, con su tamaño y dispersión, ese liderazgo se fragmenta, como es esperable, por lo que la transformación es posible en tanto existan líderes dispersos pero alineados en la necesidad de transformación, elemento que no siempre se manifiesta con facilidad en una organización cogobernada con rotaciones permanentes en los ámbitos de decisión. Haber contado con esa referencia clara y notoria ha sido un pilar central también para que varios procesos pudieran madurar y concretarse en productos y resultados.

¿La transformación permanente o el caos?

Las organizaciones en transformación son una constante y han sido el eje de mi ejercicio profesional y docente. Observarlas e interactuar en ellas articulando, gestionando o sencillamente observando me ha permitido aprender en cada paso.

50

En el entendido de que la organización puede ser observada y analizada desde diversas perspectivas, me ha resultado siempre interesante ir considerando diferentes visiones que permitan comprender las variables e interacciones que caracterizan a las organizaciones. Por ejemplo, puede ser de utilidad partir del enfoque de Gareth Morgan (1998), que a través de diversas «metáforas» nos permite entender cómo funcionan las organizaciones. Cada imagen planteada ofrece una forma diferente de ver los problemas y oportunidades dentro de una organización, al mismo tiempo que es incompleta o parcial, ya que revela determinadas características y oculta otras.

Dentro de esas metáforas —así presentadas por Gareth Morgan (1998)—, uno de los enfoques coloca el lente para ver a la organización como un «objeto político», situando el papel y el uso del poder en el centro del análisis. «La metáfora política acentúa que las ambiciones de la organización pueden ser racionales para los intereses de algunas personas, pero no para otras» (p. 193). En ese marco, la democracia deliberativa que implica el cogobierno universitario permite explicitar la relación entre política y organización, muchas veces minusvalorada, y generar una nueva racionalidad colectiva que en el ejercicio de observar puede ayudarnos a comprender sus ventajas, sus tiempos y su papel protagónico en los procesos de transformación.

Esta racionalidad colectiva se construye a través de la representación de intereses legítimos de los actores de la comunidad universitaria en las discusiones relevantes de la institución y en las decisiones que revisten sentido para el funcionamiento cotidiano, materializando las políticas y formas de hacer de la Udelar, así como en las definiciones de futuro con mirada más estratégica. Estos mecanismos hacen que muchas veces la Udelar sea flanco de críticas en cuanto a su rapidez (o lentitud) para la toma de decisiones. Sin

embargo, son también los que han permitido mantener su autonomía con procesos pulidos que, aunque abordados con racionalidad dialéctica, logran resultados consolidados y sostenibles, que no responden a ciclos electivos, sino que construyen el largo plazo por encima de los gestores de turno.

Comprendiendo esta metáfora y posicionada desde esa mirada, también entendí que resultaba clave reconocer la diferencia entre cogobierno y cogestión. La gestión cotidiana está permeada, influida y caracterizada por el cogobierno, al tiempo que no significa una gestión compartida, ya que la responsabilidad de gestión es de quienes la comunidad universitaria eligió y designó para ello.

Los procesos de cambio —entendiendo las organizaciones desde esta metáfora— deben ser analizados desde una racionalidad diferente a la tradicional. Requieren ser llevados adelante desde una racionalidad política, de debates y de acuerdos, procesos que requieren tiempo para deliberar y tiempo para construir. Por ello, posicionarse desde la comprensión de que el cambio debe ocurrir mientras los debates van durando también es clave para que el cambio tenga un direccionamiento y una lógica de construcción deliberada. No se trata, entonces, de un cambio azaroso, se trata de un cambio planeado que transcurre mientras se va definiendo.

Esta concepción puede representar algunas diferencias con enfoques tradicionales y racionales de los procesos de intervención o de diseño organizacional (en su perspectiva más sistémica), ya que implica romper con las sucesivas etapas de analizar, diseñar e implementar, para dar lugar a una lógica de análisis permanente y un diseño «interminable» que va surgiendo como resultado de los procesos decisorios, adaptándose a sus actores y a sus intereses y, por tanto, moldeando el interés superior de la organización.

Darnos cuenta de que *el interés superior*, el de la organización toda, no está por encima de los intereses particulares de sus integrantes puede sonar irracional y hasta «populista», pero responde a esta mirada y a la necesidad de construir-haciendo y construir-acordando.

Todo esto le brinda un marco adicional a la participación de los implicados en cualquier proceso de transformación, como estrategia para gestionar el cambio, trascendiendo hacia un marco de construcción sinérgica y permanente, que debe ser de todas formas direccionado y ordenado. Es allí donde las autoridades elegidas cumplen un papel clave, en ordenar y direccionar, generando condiciones para que esos resultados logren sinergia entre ambiciones de algunos colectivos y los logros institucionales, al mismo tiempo que requiere esfuerzos y muchas veces sacrificios de esos colectivos, al asumir que es factible moderar o postergar intereses legítimos por discusiones más profundas y oportunas en determinadas deliberaciones que hacen al futuro de la institución.

El desafío en concreto es —en este tipo de instituciones— impulsar la transformación permanente en un marco de construcción de una deliberación también permanente, articulando intereses que construyan, finalmente, la visión de la organización.

Por supuesto, con ese gran desafío por delante y entendiendo la realidad institucional desde esa perspectiva, en el proceso también conviven cambios que denotan una organización que funciona como máquina de reproducción mecánica, como se describe en cualquiera de las teorías organizacionales clásicas, en tanto el quehacer cotidiano requiere de objetivos claros, de racionalidad eficientista y, por tanto, de planificación, organización y control, para que las ambigüedades no sean generadoras de caos o, lo que es peor, paralizadoras de las transformaciones.

Por último, para sus responsables, el desafío de gestionar esta gran institución, donde la lógica racional y mecanicista predomina en dimensiones importantes, es factible. Pero no sería una organización en continua transformación si la lógica política no fuera comprendida y visualizada. <

>
PRORRECTORADO
DE GESTIÓN,
UDELAR

AGUSTÍN LONG

El paradigma de la confianza para la transformación de la gestión de una universidad en movimiento

V

JUAN TIENE 20 AÑOS, hace dos que ingresó a la universidad y en ese entonces decía que quería estudiar psicología. Son las 14:53 y se encuentra subido a un ómnibus metropolitano que lo dejará en la Facultad de Ciencias Agrarias, donde estudiará paisajismo. Está contento, porque pudo cambiar de carrera y le reconocen lo que ya había cursado. Pero todavía le queda el sabor amargo de las veces que tuvo que ir a la Facultad de Ciencias de la Salud, donde estudiaba, porque la escolaridad no tenía todos los sellos que debía tener. «Y eso que la información les salta en el sistema», insistía Juan bastante indignado.

Romina se define como «funcionaria de carrera». No conoce a Juan, porque ella trabaja en el área de compras de la Facultad de Ingeniería. Fiel a los acuerdos toltecas, intenta no tomarse los comentarios como personales. Pero muchas veces los proveedores «me hacen perder la paciencia», dice. Le cuesta mucho entender que no completen todo el formulario que se les pide, pero más aún que no presenten el certificado fiscal adecuado. «Muchos traen el que se descargan de la web, pero mirá si lo modificaron», le comenta a su compañera con ánimo de enseñarle.

Josefina tampoco conoce a Juan, pero sí a Romina, ya que antes trabajaba en una empresa de reparación de aires acondicionados que le solía proveer el servicio a la Facultad

de Ingeniería. «Quedé en el llamado», fue el mensaje de WhatsApp que le escribió a su papá el día que se enteró de que había sido seleccionada como docente de una asignatura de la Facultad de Ciencias. Al ingresar, le dijeron que el reloj de marcas se había roto y que iba a tener que completar la hora de entrada y salida en un cuaderno destinado a tal fin. Lo mismo hace cuando retira la pc de la oficina de intendencia o cuando se lleva un juego de marcadores y borrador de la secretaría de la sala de profesores. Josefina reflexiona sobre esto, pero todavía no ha encontrado un adjetivo para describirlo.

Las historias de Juan, Romina y Josefina son ficticias, aunque bien podrían haberse desarrollado en contextos reales. Y es que, en cierta forma, representan situaciones y vivencias que nos son familiares. En todos los casos, se esconde detrás de ellas una forma de hacer gestión pública, en la que las medidas de control, necesarias, se superponen a la confianza en las personas.

Introducción

El dinamismo de los desafíos sociales, culturales, políticos y económicos actuales exige que las instituciones de educación superior se mantengan en constante transformación. Las universidades, como centros de producción,

transferencia y difusión del conocimiento, han necesitado adaptar y mejorar sus modelos de gestión, incorporando rápidamente los cambios que el contexto les demanda.

El camino de la transformación permanente y de la adaptabilidad a la vorágine actual ha dejado de ser una opción. La conceptualización de universidad en movimiento viene a posicionar en el debate público una serie de cambios y desafíos en la gestión universitaria que resultan claves para seguir entregando una institucionalidad al servicio del país.

Los cambios en la gobernanza, los nuevos instrumentos de gestión y los procesos de incorporación de tecnología son elementos necesarios de esa nueva conceptualización, pero insuficientes. Una nueva gestión universitaria que dé respuestas a estos desafíos globales debe encuadrarse en un contexto de cambio cultural, que permita transitar hacia un paradigma del control que incluya a la confianza.

La burocracia weberiana

La definición de burocracia que Max Weber (1864-1920) desarrolló dentro de su teorización sobre el Estado moderno se conecta de manera directa con la racionalidad para la eficiencia. La burocracia profesional surge para aportarle predictibilidad y estandarización a las funciones estatales, alejándolas de las decisiones políticas. El ideario de burocracia desarrollado por Weber supone un marco jerárquico organizador de las funciones y de las tareas, que consolida una forma de ejercer la autoridad basada en los marcos legales.

Con certeza, las administraciones públicas de nuestros días no conozcan la forma pura de burocracia profesional ideada por Weber, pero sí es posible identificar este constructo teórico en su razón de ser y funcionamiento. En ese sentido, la burocracia actual es una forma de dominación legal, basada en la meritocracia, que funciona dentro

de un marco de estandarización de procesos como garantía de un igualitario trato y acceso en las administraciones públicas.

Las universidades, como entidades de gran porte, no han quedado ajenas a la implantación de esta forma de dominación, en los términos de Weber. Pero el contexto actual nos ha revelado síntomas de agotamiento. La burocracia y sus postulados centrales parecen tener dificultades cuando deben canalizar soluciones para las demandas sociales, económicas y políticas de la actualidad.

En el relato ficticio del inicio, las problemáticas de Juan, Romina y Josefina parecen indicarnos que la burocracia, con su objetivo de imparcialidad y eficiencia, ha perdido eficacia como prestadora de servicios. Se han concentrado los esfuerzos en impersonalizar el proceso y se ha dejado de lado el objetivo, el para qué de cada una de las prestaciones de las administraciones —en este caso de las universitarias—. La defensa irrestricta del proceso —como un modelo legitimado por la norma— ha llevado a las burocracias a mirar con desconfianza cualquier corrimiento de su eje.

El procedimiento reglado y estandarizado como garantía de la igualdad en el trato se encuentra en el núcleo del modelo weberiano. Pero no debe utilizarse este enunciado como una inferencia para consolidar una cultura de la desconfianza de todo aquello que se aparte de lo reglado. La conclusión de Romina —en el relato— parece sostenerse sobre la idea de que, como escapa al procedimiento, seguramente sea algo reñido con las buenas prácticas. Por lo tanto, no debe ser una inferencia para la desconfianza en tanto las condiciones actuales de nuestras sociedades son muy dinámicas y todos los procedimientos deben estar abiertos al escrutinio permanente, a la incorporación de las necesidades de los usuarios y, en definitiva, a la mejora continua.

54

El paradigma de la confianza

El valor histórico que los desarrollos de Weber sobre la burocracia tuvieron —y tienen— en las construcciones de los Estados modernos es innegable. A ellos les debemos, en parte, la capacidad estatal para entregar servicios públicos de calidad impersonales e igualitarios. Sin embargo, en el contexto dinámico de las universidades contemporáneas, la estandarización organizativa puede transformarse en un obstáculo para la innovación, el continuo aprendizaje institucional y la respuesta ágil ante el cambio. Las estructuras excesivamente rígidas tienden a desalentar la iniciativa individual y a fomentar una cultura de desconfianza, donde el cumplimiento normativo se impone sobre el objetivo final del proceso.

Ronald Coase en 1937 planteó que las organizaciones existen, en parte, para minimizar los costos de transacción asociados al mercado: negociar, coordinar, supervisar y hacer cumplir acuerdos. En el contexto universitario, es posible encontrar costos de transacción en los diversos trámites administrativos, manifestándose como esfuerzos duplicados, conflictos interdepartamentales (o divisiones, áreas o secciones) y tiempos improductivos derivados de la falta de confianza entre actores (incluidos en ellos los destinatarios finales, como estudiantes y docentes).

Empezar a construir un paradigma de la confianza supone afectar de modo positivo esos costos de transacción, sin agregar nuevos controles. Para ello se necesita fortalecer los vínculos de cooperación en la interna de la institución, la clarificación y el mejoramiento de las reglas de juego y la comprensión para la alineación de los objetivos institucionales. Si la funcionaria o el funcionario que atendió a Juan hubiese confiado en lo que aparecía en el sistema y en la escolaridad no sellada, el proceso hubiese avanzado más rápido.

La cultura de la confianza requiere que las personas confíen en que los otros actores actuarán de buena fe, lo que genera un entorno propicio para la delegación, la toma de decisiones descentralizada y la innovación. Esta presunción de buena fe es, al mismo tiempo, una confianza en el desenvolvimiento más frecuente del proceso. Los casos donde los estudiantes, proveedores o funcionarios —siguiendo los ejemplos del relato— faltan a la verdad, o directamente mienten, son residuales (o incluso muy residuales). Y esto lleva a preguntarnos si se justifica sostener procesos tan rígidos cuando los desvíos son marginales. Lógicamente, este proceso de cambio debe sostenerse desde la evidencia, propiciando la construcción de este nuevo paradigma cultural mediante la incorporación de cambios en los procesos con desvíos marginales.

Pero la consolidación de una cultura de la confianza no se trata solo de crear nuevas direcciones, reducir trámites o implementar nuevas plataformas digitales, sino de replantear las lógicas de funcionamiento de toda la institucionalidad.

Esto supone:

- *Rediseñar estructuras* para promover la horizontalidad en todas sus dimensiones y la cooperación interdepartamento, intersección, interdivisión, etc.
- *Desarrollar liderazgos* basados en la legitimidad, la escucha y la facilitación de procesos.
- *Fomentar una cultura de datos abiertos*, entendibles, accesibles y accionables por la comunidad. La transparencia no debe entenderse solo como un mecanismo de control ciudadano, sino como un facilitador del compromiso institucional.

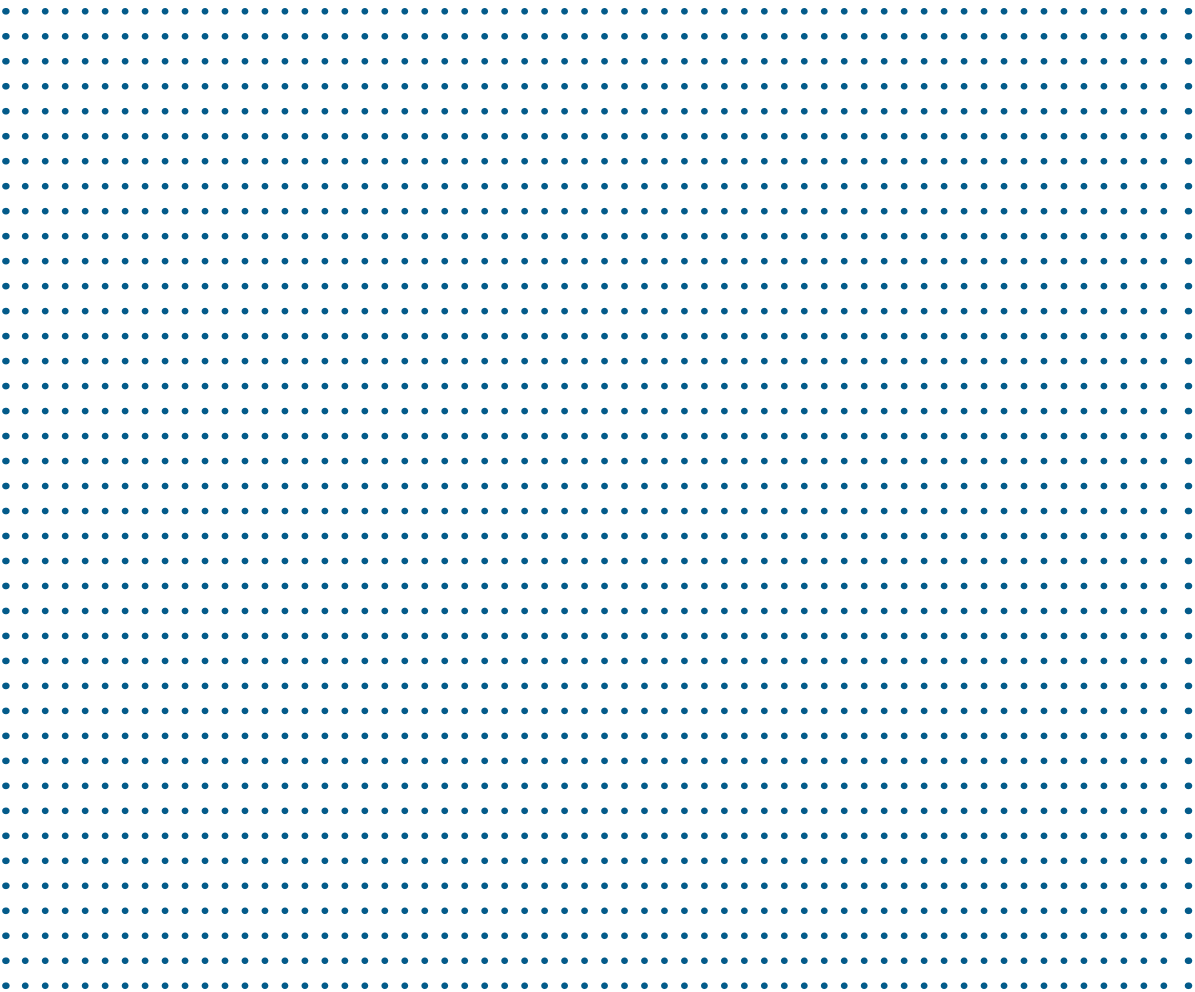
- *Reconocer el conflicto como motor de aprendizaje*, aprendiendo a gestionarlo para construir lecciones compartibles —y compartidas—.
- *Crear espacios seguros* para la experimentación, el error y la mejora continua, como el camino óptimo para facilitar la innovación pública.

La consolidación de este cambio cultural, por su complejidad teórica y práctica, es un desafío de largo aliento. Su dificultad, además, responde y reafirma la dimensión eminentemente política de la gestión y organización institucional —como se señala en el documento madre *Una nueva gestión para una universidad en movimiento* (Rectorado, Universidad de la República, 2023)—, por lo que embarcarse en este desafío requiere un compromiso sostenido al más alto nivel institucional. Pero para que Juan no tenga que vivir con sabores amargos, Romina no pierda la paciencia con los proveedores y Josefina no tenga que seguir buscando adjetivos, resulta clave que la Udelar asuma este desafío y consolide una cultura de la confianza que fomente la colaboración, el cambio permanente y la innovación. <

LA GESTIÓN EN UNA UNIVERSIDAD
COGOBERNADA

Como se ha señalado, la construcción de una perspectiva que fortalezca la confianza es fundamental para la vida institucional en la Udelar, para construir problemas, analizar opciones, deliberar e intentar nuevas alternativas. Esto incluye, sin medias tintas, la satisfacción por la pertenencia y la participación cogobernante. Ser parte de este cogobierno constituye la forma de incidir en las definiciones institucionales, ya que en este ámbito se definen las políticas y orientaciones generales.

El cogobierno universitario, como construcción social, se entiende en un proceso histórico de luchas instituyentes. Por lo mismo, vive en tensiones permanentes de reconocimiento, legitimación y el propio ejercicio del poder entre colectivos humanos. No se presenta como una propuesta perfecta, pero sí como una forma superior de gobernanza.



**BUENOS DÍAS:
CON MUCHO ORGULLO PRESENTAMOS EL
CAPÍTULO SOBRE EXPERIENCIAS DEL ORDEN
ESTUDIANTIL EN LA GESTIÓN UNIVERSITARIA
APROBADO POR EL FEDERAL DEL 28/04/2025.
DESDE YA, MUCHAS GRACIAS.**

(CORREO ELECTRÓNICO DE LA FEDERACIÓN
DE ESTUDIANTES UNIVERSITARIOS DEL
URUGUAY [FEUU] MEDIANTE EL CUAL
HICIERON LLEGAR SU APOORTE A ESTA
PUBLICACIÓN, EL TEXTO «LA GESTIÓN ES DE
TODAS Y TODOS: EXPERIENCIAS DEL ORDEN
ESTUDIANTIL EN LA GESTIÓN UNIVERSITARIA»)

58

La gestión es de todas y todos: experiencias del orden estudiantil en la gestión universitaria

ASCEEP-FEUU*Por todo lo que nos une*

En la Universidad el alumno lo es todo; podría desaparecer súbitamente el cuerpo profesoral, y así disminuida la Universidad seguiría existiendo. [...] La desaparición, en cambio, del estudiantado terminaría con la Universidad misma. Podríamos seguir realizando el oficio, perfeccionando técnicas, cambiando ideas e incluso marcando adelantos en el proceso científico, pero habríamos perdido el norte y el fin que nos agrupa y hasta el propio espíritu de progreso languidecería ante la falta del estímulo que son los ojos abiertos y los ojos ávidos del joven que quiere saber para llegar a ser y para superar a los que lo guía.

MARIO CASSINONI
(s. f., citado en Carlevaro, 1989)²

V

HOY, EN 2025, seguimos afirmando: la Universidad de la República existe por sus estudiantes que la habitan. Desde la FEUU vertimos estas palabras con una perspectiva y experiencia de estudiantes y militantes comprometidos con los espacios de cogobierno y como actores activos en la construcción de nuestra querida universidad.

La gestión es transversal a las funciones universitarias. Está presente en todas y cada una de las funciones de la universidad (enseñanza, extensión e investigación), aportando a su realización en primer o segundo plano.

Partiendo de la base de que toda acción de una institución de la magnitud de nuestra universidad es hacer gestión sobre ella, el cogobierno, como herramienta de democracia participativa que es, también aplica tareas de gestión, desde la más mínima comisión *ad hoc* de un servicio hasta la decisión más importante del órgano máximo

de esta institución: la gestión, el «qué» y el «cómo hacer», está presente para todos los órdenes que sustentan y enriquecen nuestra universidad.

Ley Orgánica

Desde inicios del siglo xx, las universidades latinoamericanas se vieron envueltas en un proceso de apertura a la democracia, haciendo a sus integrantes reales participantes. En 1958, la Udelar marca un hito con su reforma, mediante la creación de una nueva Ley Orgánica que establece el cogobierno de los órdenes y otorga así la potestad y el poder de hacer la universidad por y para quienes la integran. Esto vuelve a los estudiantes parte en la toma de decisiones, ya no usuarios o agentes que luchan sin posibilidad de participación real, sino que formamos parte del cogobierno para generar el cambio dentro de la universidad.

2

Mario Cassinoni
(1907-1965) fue el primer
rector elegido por los
órdenes.

Al participar dentro de la universidad en el cogobierno, se entiende a la Udelar desde una perspectiva distinta, con un sentimiento de pertenencia y una visión de construcción de la institución desde adentro, con posibilidades reales de tesis, antítesis y síntesis dentro de los espacios cogobernados. Este modo de organización de la Universidad de la República la convierte en una universidad país donde, en su propio funcionamiento, quedan abarcadas distintas aristas, incluyendo algunas no convencionalmente educativas, como las tareas de cogobierno, las cuales forman al estudiantado en los adentros de la universidad y generan un *sentido de enraizamiento* respecto a ella.

Cogobernar es gestionar

Para entrar de lleno al eje de este libro, el acto del cogobierno es una experiencia de gestión, no solo de gestión de recursos (en el sentido burdo, un movimiento de palancas y perillas), sino como un acto político en conjunto con lo administrativo que permite la realización de ideas.

Entonces: ¿el cogobernar es gestionar?

Sí, cogobernar es gestionar y mucho más. ¿Qué es habitar la gestión si no es habitar el cogobierno?

El cogobierno es lo que nos permite la visión global, integral y humana de la universidad respecto a las gestiones, porque quienes están allí pertenecen a cada espacio y comprenden la realidad del día a día.

Para la consideración de un criterio que permita actuar con eficacia, es preciso, ante todo, saber qué tenemos alrededor nuestro y conocerlo en su sentido más íntimo, para tener conciencia de la realidad con que contamos. Esto es primordial para que un centro de estudiantes se plantee un programa, no mirándose a sí mismo, lo cual es la mejor manera de anularse, sino contemplando el

medio en que debe desarrollar su acción (CEDA, 1958, p. 56).

La gestión es parte del cogobierno al entender los espacios cogobernados como ámbitos de discusión política donde se dirimen los horizontes de acción de la universidad. Por ende, la gestión es también el accionar de estos espacios y la prioridad de cuáles acciones tomar primero o *a posteriori* es una apreciación política, que también aporta a la política universitaria.

Por lo tanto, la gestión no debe ser comprendida como un agente estéril de la política, sino como un espacio donde la participación y la discusión son necesarias para el avance. Es la acción de la idea, la existencia material de la discusión dada en los espacios.

Pero ¿podemos entenderlo a la inversa? ¿Son recíprocas estas acciones? Creemos que sí. El gestionar la universidad es cogobernarla.

El cogobierno no debe ser pensado por fuera de la gestión y nadie que haga gestión universitaria debe ser pensado o excluido del derecho y el acto político del cogobierno.

Entender al estudiante dentro de la gestión universitaria no es algo contemplado en el pienso de la universidad en su conjunto. En el imaginario colectivo, la figura de gestor universitario no tiene cara de estudiante, a pesar de los aportes de cada estudiante en propuestas y trabajo dentro de cada espacio cogobernado que habita. No se presenta al estudiante como un agente presente en el demos universitario, capaz de formarse y de participar en gestión.

El estudiante dentro de la gestión universitaria es un actor crucial. Es un agente de cambio, ruptura y avance, por su forma de participar y entender la universidad, y es el único actor que en su totalidad solo depende de ella como su casa de estudios, lo que le otorga la ventaja de ser una fuerza de contralor fundamental para el avance de la

60

transparencia, evita lógicas que lleven a la incorrecta construcción universitaria e impide su anquilosamiento. Esto habilita un cambio permanente, al ser también el orden estudiantil un actor de recambio frecuente.

Los rectores, docentes y egresados «no salen de un pollo». Todos los órdenes, decanos, prorectores, hasta la máxima autoridad de esta institución, fueron alguna vez estudiantes dentro de esta casa de estudios y todos los que vendrán son, fueron y serán estudiantes de la Udelar. Esto es algo que uno tiene que recordar de vez en cuando, y repetir cual mantra, para mantenerlo en su eje: la Udelar existe por las y los estudiantes que la habitan.

Entonces, ¿no habría que formar cuanto antes a nuestros futuros investigadores, directores y autoridades del futuro?

En función de todo lo señalado, es imperativo reconocer al estudiante como cogobernante y gestor universitario. Los estudiantes somos actores activos. La universidad no debe incentivar lógicas de enajenación, que buscan convertir al estudiantado en un usuario, ni fomentar su actitud pasiva en la vida universitaria. Es necesario que la universidad se entienda a sí misma como producto de la construcción de los actores que la habitan.

Esto se puede lograr de varias maneras. Por ejemplo, las políticas de comunicación, tan en boga, pueden ser una opción: mostrar qué pasa en la universidad y quiénes son los que participan de ella llevaría al ojo público la discusión de lo que allí ocurre y aportaría a la transparencia de la institución y a la democratización de la información. Otra forma, hasta incluso la más crucial, es entender que el estudiante, aunque suene redundante, estudia. La participación política dentro de la universidad no puede ser una tranca ni un impedimento para su realización académica. Este problema no es de fácil solución. Existen extensas discusiones sobre cómo incentivar la participación política del es-

tudiantado sin desviar el espíritu de mejorar la universidad, desde la pura convicción y amor hacia ella. Y sin embargo no se ha llegado a una respuesta concreta o de consenso.

Los problemas del estudiantado son varios, pero el principal y su gran ventaja es que solo son estudiantes de la universidad, dependen del conocimiento y la enseñanza que esta institución aporta. Muchas y muchos son trabajadoras y trabajadores. A 2024, el 55,5% de los estudiantes de la Udelar trabajaba, con 34 horas promedio de trabajo semanal. Y esto no incluye tareas de cuidados, que también consumen una gran carga horaria (DGPlan, 2025).

Lo anterior lleva a pensar, entonces, que las personas a quienes se les permite participar dentro de la universidad son un grupo muy selecto integrado por quienes pueden atrasar sus tiempos de egreso, disponer de tiempo libre y la no necesidad económica, lo que resulta en un conjunto muy reducido.

¿Qué podemos hacer con esto?

Aspiramos a una institución con participación plena e integral del estudiantado en los espacios de gestión y cogobierno. En consecuencia, nuestra pauta histórica es y será siempre aumentar dicha participación. Como se señaló, el hacer campañas de comunicación que impulsen la participación y el conocimiento de lo que pasa en nuestra universidad es muy importante, si se entiende que la gestión y el cogobierno deben ser comprendidos también por el estudiantado. Estas no deben ser instancias obligatorias, pero sí comprendidas, ya que el participar de estas instancias, o al menos entenderlas, forma y educa, no de una manera típica, pero genera habilidades para el futuro de sus participantes. La inclusión de cursos y materias de la Edeg como optativas dentro de las carreras es una opción para empezar a formar y dar la oportunidad de que el estudiantado participe, que sepa que puede participar.

Cuanto más temprano y por más tiempo se apliquen estas políticas, más estudiantes serán formados en cogobernar y gestionar nuestra universidad, lo que resultará en más gente que participe de estos espacios a futuro e impulsará un ambiente enriquecedor para la institución, creando así mejores investigadores, mejores egresados, mejores docentes y una futura mejor rectora o rector.

Gestionar la universidad es la construcción real de la Udelar que todas y todos queremos.

Reflexiones finales

La gestión es política en el acto; es la acción de la idea nacida de la discusión dada en los espacios de cogobierno. Somos nosotros, el estudiantado, los que podemos denunciar la enseñanza obsoleta de algunas materias, o aquellas que se constituyen como «filtro», que desestimulan la continuidad académica; los que velamos por el cumplimiento total de la enseñanza, la investigación y la extensión. Somos los estudiantes los que tenemos que pelear para que existan más estudiantes orgullosos de pertenecer a esta casa de estudios.

Se trata de la universidad de las experiencias vividas. La memoria institucional es recordar quién abrió un salón para una clase, el intercambio con un docente, el asistente académico que se acerca con un consejo, la persona que se sienta a escribir un expediente y te tira el pique que necesitabas sin saberlo.

Este es el día a día de quienes intentamos formar parte de la gestión universitaria: *re-ventarse la cabeza* tratando de entender qué se hace dentro de la Udelar, ir de reunión en reunión, tomar apuntes, transmitir información desde el Consejo Directivo Central a los federales de la FEUU y luego al plenario o a las asambleas de nuestros espacios, a la vez que no dejamos nuestros estudios y llevamos adelante las actividades propias de unos jóvenes

que también pretendemos formarnos mientras pensamos en nuestro futuro. Muchos sueños, muchas conversaciones y discusiones, que esperamos puedan contribuir al desarrollo de nuestra Universidad de la República. <

>
CONSEJERA POR
EL ORDEN DE
EGRESADOS,
UDELAR

MARGARITA REYES GALVÁN

Una visión desde el orden de egresados del Consejo Delegado de Gestión

V

CUANDO ME LLAMÓ el prorector Luis Leopold para proponerme que el orden de egresados, al cual represento en el Consejo Delegado de Gestión (CDG), participara con algunas líneas en esta publicación, me pareció sumamente interesante, en particular para repasar lo hecho y reconocer y la tarea compartida.

Pensé entonces cuánto tiempo hace que integro el CDG y entonces mi memoria me hizo ver que mi participación en este consejo data de finales de 2018. Si bien mis compañeros de delegación al CDC me propusieron en calidad de titular, en la delegación anterior fue mi suplente, Joaquín Toledo, egresado de la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración (FCEA) y en la actualidad lo es Hernán Dos Santos, también egresado de dicha facultad. Ambos han sido grandes colaboradores y siempre trabajamos en equipo. En varias oportunidades nuestra posición ha sido el producto de una evaluación en la Sala de Egresados.

El CDG está conformado por un delegado de cada orden (docente, de egresados y de estudiantes), de las áreas y de los funcionarios técnicos, administrativos y de servicios (TAS), y es presidido por el prorector de Gestión. Es, por lo tanto, expresión del cogobierno universitario.

El orden de egresados es quizás el que puede considerarse más «alejado» del quehacer cotidiano de la institución, ya que al finalizar los estudios de grado, sin iniciar un posgrado, se deja de participar de modo activo en la vida universitaria, salvo por la obligación de votar a los representantes del orden en los órganos universitarios. Sin embargo, existen varios egresados —entre quienes me incluyo— que en diversos momentos de nuestras vidas participamos activamente en la vida universitaria y contribuimos a enri-

quecer el pensamiento universitario a partir del diálogo, los acuerdos y las discrepancias.

Tengo por costumbre, desde mi egreso de la Facultad de Derecho —y a lo largo de las diferentes tareas que he cumplido a lo largo de mi actividad—, tomar apuntes de las reuniones en las que participo. En esa búsqueda, desde 2019, me encontré con cuadernos que contienen temas de diversa naturaleza: el estudio de los escalafones, intercambios sobre si algún tema conviene integrarlo a la negociación colectiva en lugar de a ese consejo, procedimiento de asesoramiento de actuación en el área de seguridad e higiene en el trabajo en la Udelar, análisis del proyecto institucional de gestión de campus, creación de la Escuela de Gobierno, resoluciones sobre traslados de funcionarios, concursos, dedicaciones compensadas, resoluciones de sumarios, traspaso de fondos, entre otros. Como se aprecia, haciendo honor al nombre y a las características de este consejo delegado del CDC, en él se resuelven temas cotidianos del quehacer universitario.

Durante estos años hemos visto el cambio de delegados de áreas, así como también de los representantes del orden docente y de los funcionarios, y ha resultado particularmente reconfortante la incorporación de los estudiantes a este espacio.

Por último, corresponde extender un agradecimiento a los funcionarios que llevan a cabo las tareas de apoyo imprescindibles para el correcto cumplimiento de nuestros cometidos: desde la comunicación del orden del día, su presencia en las reuniones y su gran predisposición a dar respuestas a las consultas realizadas, alcanzando o aclarando los materiales que se solicitan o aquellos que se entienden importantes para la mejor comprensión de los temas. <



DOCUMENTOS

**Cuarenta meses de articulación
para una gestión universitaria integral**

En julio de 2022 el Prorectorado de Gestión elevó al CDC un informe de actuación contenido en el documento *Cuarenta meses de articulación para una gestión universitaria integral*, que daba cuenta del trabajo llevado adelante entre el 1.º de marzo de 2019 y el 30 de julio de 2022.

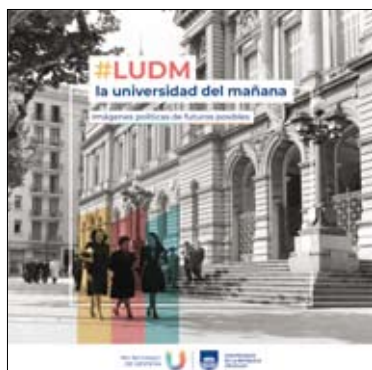
**La Universidad del Mañana**

Entre setiembre de 2019 y diciembre de 2020 se llevó a cabo el proyecto La Universidad del Mañana, coordinado por Gonzalo Correa y con un equipo conformado inicialmente por Álvaro Guerrero, Camila Bonilla, Rodrigo Gómez y Germán Pérez. La iniciativa tomó forma a partir de conversaciones con este colectivo, con el que fueron definidas las temáticas a abordar. Una vez diseñada la propuesta, se estableció que la primera fase se ejecutaría entre setiembre y diciembre de 2019 y la segunda durante 2020.

Se trató de un ejercicio de imaginación política respecto a la prospectiva universitaria, que es parte del ecosistema conceptual de las orientaciones del prorectorado y contribuyó a producir densidad respecto a la gestión. De manera explícita, la propuesta se ubicó en la órbita del PRG y con el propósito de contribuir al diseño de un nuevo modelo de gestión.



CLICK AQUÍ



CLICK AQUÍ





Universidad en pandemia. Sala Maggiolo

66

UNIVERSIDAD EN PANDEMIA

Como se planteó en *Cuarenta meses de articulación para una gestión universitaria integra* (PRG, Universidad de la República, 2022), a partir de marzo de 2020 la Udelar se embarcó en articular toda la innovación posible al servicio del compromiso, en primer lugar, con la comunidad. La pandemia de COVID-19 requirió entender que la mejor manera de hacer universidad era, una vez más, servir al país.

Los comunicados del Rectorado establecieron criterios de cuidado y coordinación interna, incluyendo el funcionamiento del gobierno universitario y la gestión cotidiana. Hubo que ajustar el funcionamiento sin renunciar a la concreción de los lineamientos establecidos institucionalmente, por lo que el PRG promovió reorganizar el trabajo con base en actividades remotas todo lo que fuera posible y la promoción del teletrabajo.

En tanto, se trató de que no se establecieran relaciones dilemáticas, el cuidado vino junto con, por ejemplo, la gestión de flota, la vigilancia, la limpieza y toda actividad que requiriera la cooperación de los servicios para mantener las funciones básicas. Por supuesto, las direcciones generales y transversales fueron protagonistas en el establecimiento de procedimientos específicos para cada área profesional y administrativa.

Al mismo tiempo, el desafío fue que las definiciones establecidas en el PED 2020-2024 orientarán concreciones. Nuevos proyectos trajeron nuevas prestaciones en las plataformas, de modo que se incrementara la posibilidad que el funcionariado de la Udelar accediera cada vez más, paulatinamente, a información y constancias validables a través del Módulo de Autogestión de Personal (MAP). El 9 de marzo de 2021, fruto del trabajo de la Dirección General Jurídica (DGJ), el CDC, por Resolución n.º 7, aprobó la Ordenanza sobre Procedimiento Administrativo para la Universidad de la República (Udelar, 2021a).

Se rememoran aquí aquellas seis primeras semanas en pandemia. En ese marco, en menos de un mes, el PRG presentó tres documentos, titulados *Aportes del Prorectorado de Gestión a la comunidad universitaria en el enfrentamiento al COVID-19*, con el objetivo de contribuir al mejor desempeño en la nueva situación: #1. *Nuevas formas de organización del trabajo para cumplir nuestros objetivos: una mirada desde la gestión integral*; #2. *Cuidar es la mejor manera de cuidarse*, y #3. *A las universitarias/os con tareas presenciales en tiempos de COVID-19*. <



Nuevas formas de organización del trabajo para cumplir nuestros objetivos: una mirada desde la gestión integral



CLICK AQUÍ



Cuidar es la mejor manera de cuidarse



CLICK AQUÍ



A las universitarias/os con tareas presenciales en tiempos de COVID-19



CLICK AQUÍ

1

2

PARTE II

LA TRANSFORMACIÓN ORGANIZATIVA COMIENZA POR DESPLAZAR EL PUNTO DE VISTA

En la carta titulada *A la comunidad universitaria y al país*, publicada en el marco de la campaña de apoyo a la candidatura de Rodrigo Arim como rector de la Universidad de la República en 2018, se subrayó con claridad la necesidad de abrir una discusión profunda sobre políticas de transformación. El documento fue firmado por universitarias y universitarios con distintas inserciones y responsabilidades institucionales. Se planteaba allí la urgencia de pensar en colectivo transformaciones impostergables para la Udelar, con la convicción de que si no se abordaban con decisión, se conduciría inevitablemente al estancamiento. En lugar de proponer cambios aislados, se hacía un llamado a revisar de manera crítica nuestras prácticas institucionales, a abrir discusiones participativas que permitieran construir estrategias organizativas de largo plazo, capaces de trascender los ciclos políticos y las coyunturas. Entre otras cosas, se propuso dar discusión a y modificar la Ley Orgánica.

Se reconocía entonces que la inercia institucional ha sido uno de los mayores obstáculos para la mejora continua. En una organización como la Udelar estancarse equivale a retroceder. Como advertía el propio texto: «una universidad estancada retrocede, y esto no solo es nocivo para la institución misma, sino para el país en su conjunto».

Ante este panorama, la transformación de la universidad requería y requiere del compromiso activo de todos los órganos de cogobierno y colectivos que integran la vida universitaria: estudiantes, docentes, egresados y personal técnico, administrativo y de servicios.

En definitiva, la carta ponía en el centro del debate una idea clave: la transformación institucional debe ser sostenida, participativa y estratégica. Se convertía así

70

en un llamado a construir una universidad preparada para los desafíos del presente y del futuro.

En 2019 el PRG estableció los cuatro lineamientos estratégicos que orientarían su accionar hasta el presente. La *transformación organizativa* se estructuraría, entonces, a partir de una serie de acciones que aportan a: a) contribuir a fortalecer las relaciones con actores sociales organizados y la sociedad toda; b) poner a disposición las diversas posibilidades que tiene la Udelar de aportar a las transformaciones a nivel país, regional y extrarregional; c) profundizar estrategias de comunicación que incluyan una mayor participación en espacios interinstitucionales; d) comprometerse con el continuo perfeccionamiento en la calidad de la ejecución de los recursos presupuestales asignados, y e) la mejora en el uso de los recursos y capacidades, en el marco de la continua articulación entre la democratización y la eficiencia organizacional.

Este lineamiento orientó el trabajo de diseño e implementación de un nuevo modelo de gestión y atención para la Udelar. Ello requirió rediseñar formas de organizar el trabajo, sobre todo respecto a la definición de funciones y relacionamientos intrauniversitarios, promoviendo mayores articulaciones entre quienes integran la comunidad universitaria, conectando iniciativas y revisando los procesos establecidos. En lo conceptual, junto con concebir que los procesos de cambio requieren de voluntades explícitas, debía atenderse a las transformaciones culturales, tecnológicas, organizacionales y educativas que se expresan en manifestaciones globales y locales. En primera y última instancia, las iniciativas tenían que contribuir a fortalecer los proyectos institucionales en marcha, colaborar con los distintos servicios e implementar acciones en pro de la mejora de la gestión.

De esta manera se fue conformando una agenda de transformación. <

«Los cuatro lineamientos estratégicos planteados por parte del Prorectorado de Gestión se propusieron como temáticas de conversación con los distintos participantes de la vida universitaria. El propósito era construir un espacio de articulación estratégica, un espacio de confluencia de estos diversos ámbitos protagonistas, que llevara a la posibilidad de diseñar e instalar un nuevo modelo de gestión. De modo inmanente, imposible de separar de todos estos procesos, se encontraba el papel de las tecnologías de la información y la comunicación. Desde la perspectiva planteada, las tecnologías de la información son, estrictamente, la principal fuerza productiva del modo de producción actual; una fuerza clave en el diseño de posibilidades de democratización, multiplicación de los conocimientos y las prácticas más adecuadas.

Para completar este tablero, todas estas prácticas, todas estas conversaciones, todas estas propuestas, se organizaron, se pensaron, se diseñaron y se implementaron en proyectos. El proyecto como forma de organización del trabajo fue una pieza privilegiada para esta iniciativa. Estos planos de fuerzas constituyeron los componentes claves de este tablero, en ese espacio de encuentro central fue donde se produjo la cosa, donde se produjeron las conversaciones, las negociaciones, donde se analizaron las tensiones, las contradicciones y se construyeron las alternativas. En ese espacio de encuentro, entre esos lineamientos estratégicos que vinieron a incorporar nuevos contenidos a la conversación, en esa perspectiva estratégica que fue hacia la maduración de un nuevo modelo de gestión con la participación protagonista de las tecnologías de la información y la comunicación —y la organización permanente y permanentemente ajustada de innumerables proyectos— es donde se jugó y juega la suerte de las posibilidades de la transformación de la Universidad de la República.» (Leopold, 2020)

	A. Estratégica Modelo de Gestión	
Los cuatro lineamientos	Donde se juega la cosa	Los proyectos
	TIC'S	

Facsímil de la primera
formulación
del tablero de gestión

>
PRORRECTORADO
DE GESTIÓN,
UDELAR
(2019-2024)

>
PRORRECTORADO
DE GESTIÓN,
UDELAR

LUCÍA LAVIANO · VICTORIA CESANO

Creación del modelo de gestión universitaria integral y el modelo de atención multicanal

V

Del tablero al modelo de gestión

PARA DAR INICIO a este apartado es necesario recurrir a las primeras conversaciones, los primeros enunciados que dieron lugar más tarde a la construcción de un nuevo modelo de gestión para la Udelar.

A fin de propiciar los espacios necesarios de encuentro, reflexión y producción conjunta, entre 2020 y 2022 tuvieron lugar las Jornadas de Articulación Estratégica *Una propuesta de articulación estratégica de la gestión para el desarrollo institucional*. Estos encuentros de trabajo se orientaron a generar una perspectiva de articulación estratégica para la construcción colectiva del modelo. Se trabajó allí con actores clave de la institución: direcciones generales, direcciones de división centrales, el Servicio Central de Inclusión y Bienestar Universitario (SCIBU), el Servicio de Relaciones Internacionales (SRI), los CENUR, los prorectorados y decanos, decanas, directores y directoras de división de diversos servicios universitarios. Estas actividades de frecuencia mensual tuvieron un enfoque de formación teórico-metodológica, donde se compartieron herramientas de gestión y se identificó una serie de proyectos e iniciativas que permitieron elaborar una cartera de proyectos de mejora común, orientados a cumplir con el PED 2020-2024

de forma articulada. Se trató de reuniones para propiciar el intercambio y el trabajo conjunto entre ámbitos claves de la Udelar, promoviendo la elaboración colectiva. A estos efectos, las actividades tuvieron sitio en distintos servicios universitarios, para que las conversaciones de gestión pudieran nutrirse de la mirada y la experiencia de los espacios donde transcurre la vida universitaria, más allá del ámbito central. Se contó para el desarrollo del ciclo con la asesoría y participación de Danny Freira, de la FCEA, y de Leonardo Schvarstein, reconocido especialista en temas organizacionales.

Comunidades de prácticas

Hacia finales de 2020 la propuesta planteada se iba instalando paulatinamente en la agenda de diversos actores clave de la institución.

A partir de las Jornadas de Articulación Estratégica se fueron conformando distintos grupos de trabajo. Uno de ellos se integró con representantes de la Dirección General de Planeamiento (DGPlan), el PRG y Leonardo Schvarstein, con el objetivo de impulsar el desarrollo de comunidades de prácticas. Este grupo trazó las primeras líneas del proyecto que se presentaría más tarde a toda la Udelar. En junio de 2021 el PRG convocó a una

reunión de trabajo a las direcciones generales y direcciones de división del ámbito central, con el objetivo de presentar y poner a disposición una red para el aprendizaje colectivo, proponiendo instancias para el desarrollo y el derrame de conocimiento especializado. Se invitaba entonces a los convocados y convocadas a formar comunidades de prácticas, definidas como grupos de personas con (pre) ocupaciones y problemas compartidos, dispuestas a aprender y compartir lo aprendido. Siguiendo a Etienne Wenger (2001), la propuesta requería y requiere compromiso, esfuerzo y pasión.

Inocultablemente, la propuesta buscaba impulsar determinadas acciones de cambio, valorizando algunas prácticas que se estaban incubando en la Udelar y que podían ser de interés para compartir entre diferentes ámbitos de la organización. Para ello, crear comunidades de prácticas requería la participación amplia de equipos de gestión y grupos académicos especializados, que estuvieran dispuestos a movilizar, reflexionar y desarrollar capacidades estratégicas y conocimiento especializado e innovador. El desafío era posible si se promovía el trabajo colaborativo y en red sobre distintos temas y problemas.

El grupo inicial trabajó en identificar proyectos, actividades, acciones e iniciativas, con base en los lineamientos estratégicos de: transformación organizativa, tecnologías de gestión y gobierno abierto, gestión de campus y Escuela de Gobierno. También en identificar, dentro de este conjunto, potenciales conexiones temáticas a fin de impulsar la articulación y el trabajo colaborativo y transversal; facilitar instancias de intercambio y formación sobre herramientas necesarias para una gestión eficiente; definir metodologías y estándares comunes que posibilitaran la articulación y circulación de experiencias y, por último, consolidar una agenda común de trabajo.

En el marco de este proyecto se llevaron adelante diversas actividades, como charlas para diferentes intereses (estudiantes del Tecnólogo en Gestión Universitaria [TGU], egresados y egresadas de maestrías, direcciones generales, direcciones de división de los servicios, etc.) y talleres para la mejora de procesos y su estandarización. Algunas comunidades de prácticas se mantuvieron en el tiempo, mientras otras no lograron asentarse como tales. A 2025 son tres las que se han consolidado y trabajan de manera activa —transparencia, archivo y compras—, y sus avances se ven expresados en diferentes capítulos de este libro. <

74

**COMUNIDAD
DE PRÁCTICAS DE
TRANSPARENCIA**

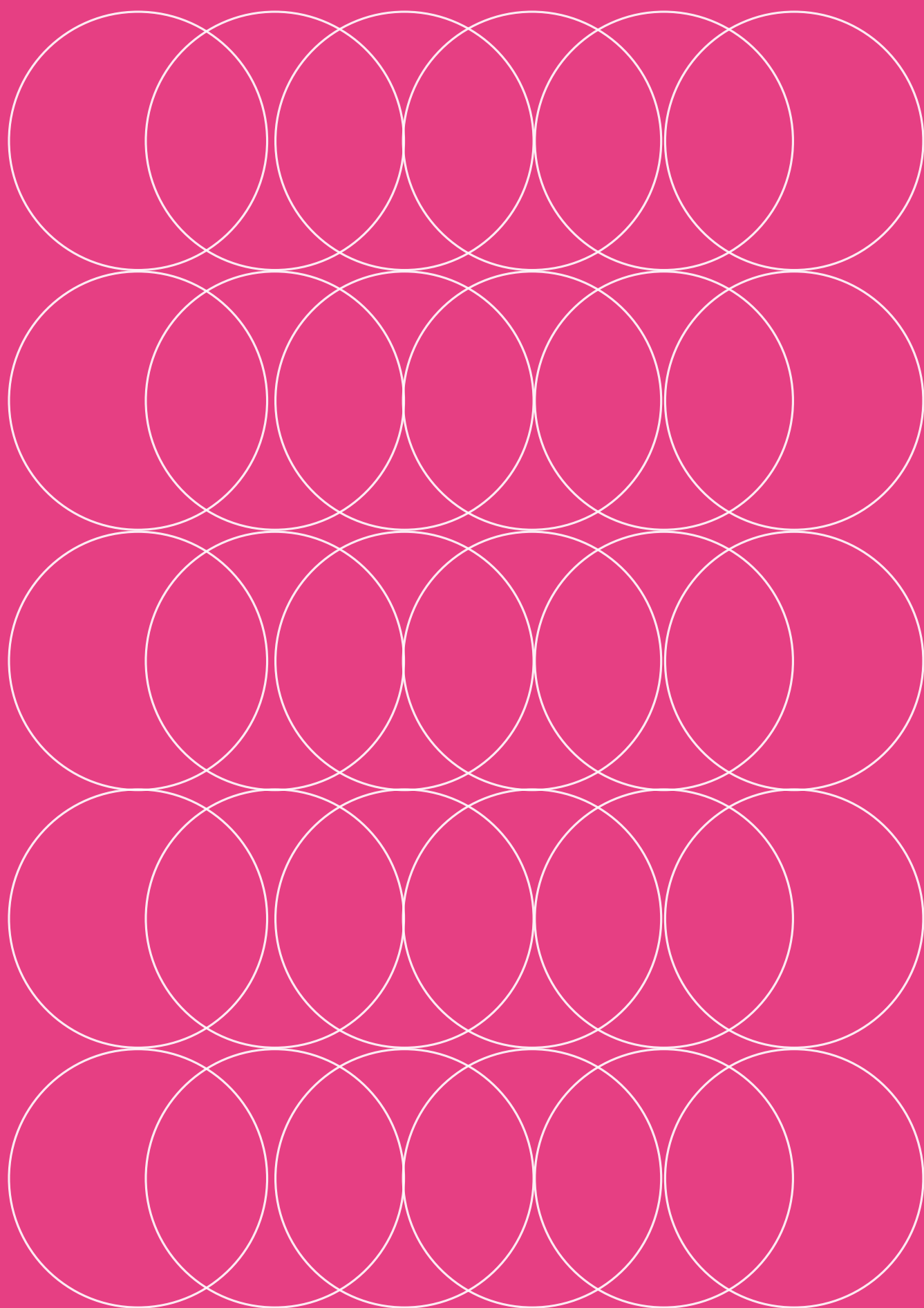
Intercambio y producción de contenidos en torno a la gestión de la transparencia dentro de la Udelar y en consonancia con los lineamientos establecidos a escala país. Participan los referentes de transparencia de los diferentes ámbitos de la Udelar y actores vinculados a la temática.

**COMUNIDAD
DE PRÁCTICAS
DE ARCHIVOS**

Mejora de la gestión y el patrimonio documental de la Udelar, mediante la generación de un ámbito de prácticas comunes profesionales que coordinan políticas archivísticas mediante el intercambio de conocimiento y experiencias de forma colectiva. Se atiende al desarrollo de herramientas archivísticas y a la unificación de criterios en el tratamiento documental administrativo e histórico.

**COMUNIDAD
DE PRÁCTICAS
DE COMPRAS**

Implementación de mejoras en el proceso de compras en sus distintas modalidades, identificando las particularidades de los procesos de adquisición, con participación de herramientas existentes en la Udelar y en el país, para cumplir con la normativa vigente.



>
COCOORDINADORA,
ARCHIVO GENERAL
DE LA UDELAR

NATALIA FEIPPE

La Red Universitaria de Archivos y las comunidades de prácticas

V

LA RED UNIVERSITARIA de Archivos (RUA) es impulsada por el Archivo General de la Universidad (AGU) con el apoyo del PRG. Refiere a la creación de un espacio para la articulación y la producción de conocimiento entre los archivos de cada servicio de la Udelar. Su fin es colaborar con la mejora de la gestión del patrimonio documental de la institución, mediante la generación de un ámbito de prácticas comunes profesionales que coordine políticas archivísticas mediante el intercambio de conocimiento y experiencias colectivas. Es clave para esto el desarrollo de herramientas archivísticas, así como la unificación de criterios en el tratamiento documental, administrativo e histórico, de manera que se cumpla con la legislación archivística vigente.

Desafíos

- Contemplar todos los soportes, en tanto las dimensiones y el alcance de la red van desde archivos de gestión hasta históricos e incluyen documentos en papel (expedientes, fotografías, etc.) y el abordaje del tratamiento del expediente electrónico.
- Captar documentos que posean valor patrimonial en riesgo, así como generar lineamientos para la organización de archivos de oficinas y centrales.
- Fomentar la utilización de *software* libre Access to Memory (AtoM) Atom, basado

en las normas internacionales de descripción archivística.

- Asesorar en general a quienes lo soliciten.

Ingreso a las comunidades de prácticas

El ingreso a las comunidades de prácticas nos permitió compartir en la web lo referente a prácticas archivísticas, acercarnos y coordinar acciones en común con otros archivos. Además, posibilitó una gran difusión, mediante la disponibilización de materiales ya elaborados, tablas de plazo precaucional y protocolos de buenas prácticas, y con la generación de una agenda de intercambios regulares entre los archivos de la RUA. Además, ha posibilitado el posicionarnos aún más como referentes en materia archivística, fomentando la conciencia del trabajo a realizar en los archivos y la importancia de estos para la administración e investigación. La RUA va generando así su propia dinámica. El Protocolo de Copias aprobado por el CDC se ha constituido en una herramienta que permitió el primer abordaje para la descongestión de los archivos, mediante la eliminación de las copias en papel de expedientes y la preservación solo de los originales.

Por otra parte, junto al otrora Instituto de Capacitación y Formación, en la actualidad Escuela de Gobierno, se innovó en la



implementación de cursos autogestionados para que todo funcionario que trabaje en archivos tenga una guía inmediata en el abordaje de dichas tareas. Sumado a esto, se elaboró un ciclo de entrevistas a los archivos que cuentan con un profesional en esta disciplina, que muestra las diferentes realidades y cómo se ha trabajado en ellos. <

Unidad de Comunicación
de Ciencias Sociales

Diseño y perfeccionamiento del modelo de gestión

A partir de este proceso Danny Freira y Dalia Umansky elaboraron su tesis de maestría *Diseño de un modelo de gestión universitaria integral para el Prorectorado de Gestión de la Universidad de la República*, en la que se alcanza una primera conceptualización del modelo, a partir de la perspectiva según la cual

Los modelos son simplificaciones sobre lo que las organizaciones hacen —o deben hacer— para producir organización. Son una representación formal compuesta por constructos y variables que se consideran relevantes para el funcionamiento del sistema desde la mirada del observador y a los efectos de lo observado (Umansky y Freira, 2022, p. 23).

Esta primera aproximación a un modelo de gestión universitaria integral se centra en el modo de producir organización (Aubert y De Gaulejac, 1991) y reconoce ocho dimensiones que deben ser gestionadas de manera ordenada, transversal y simultánea, asumiendo su interdependencia: planificar, implementar, medir, desarrollar capacidades, aprender, cooperar, innovar y compartir.

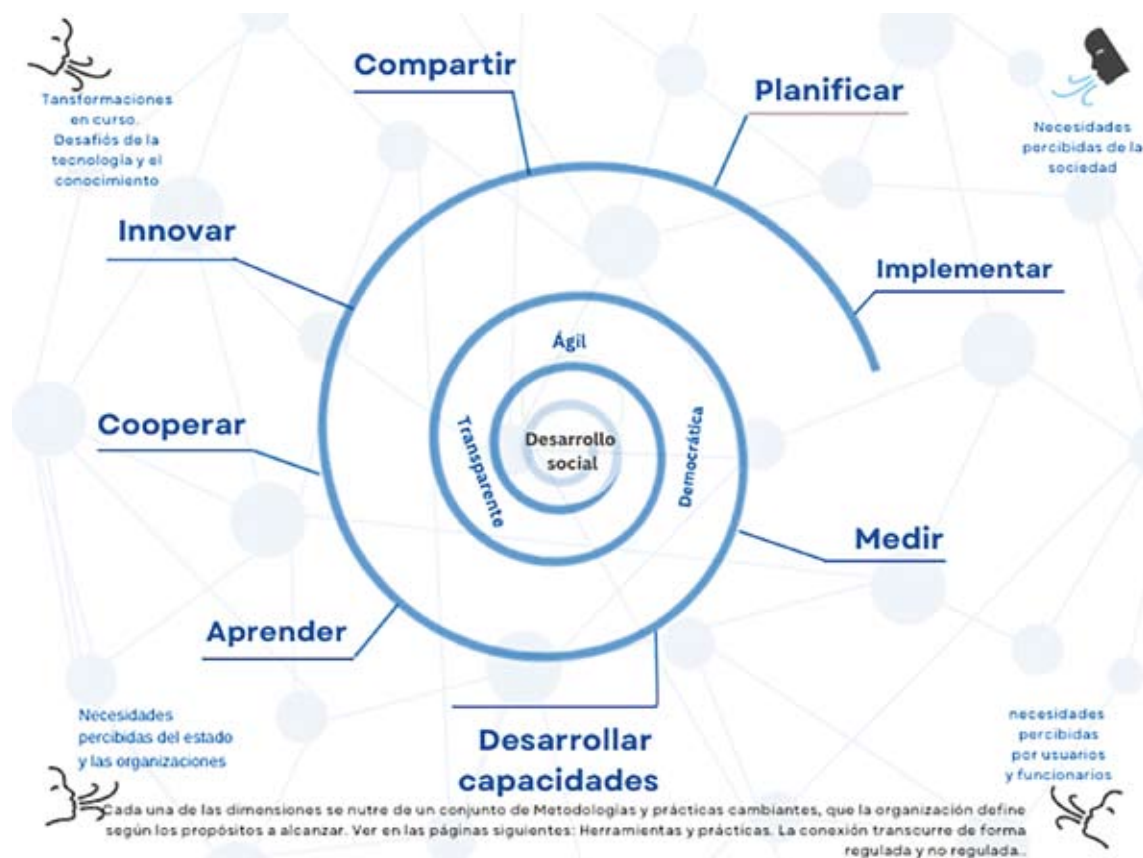
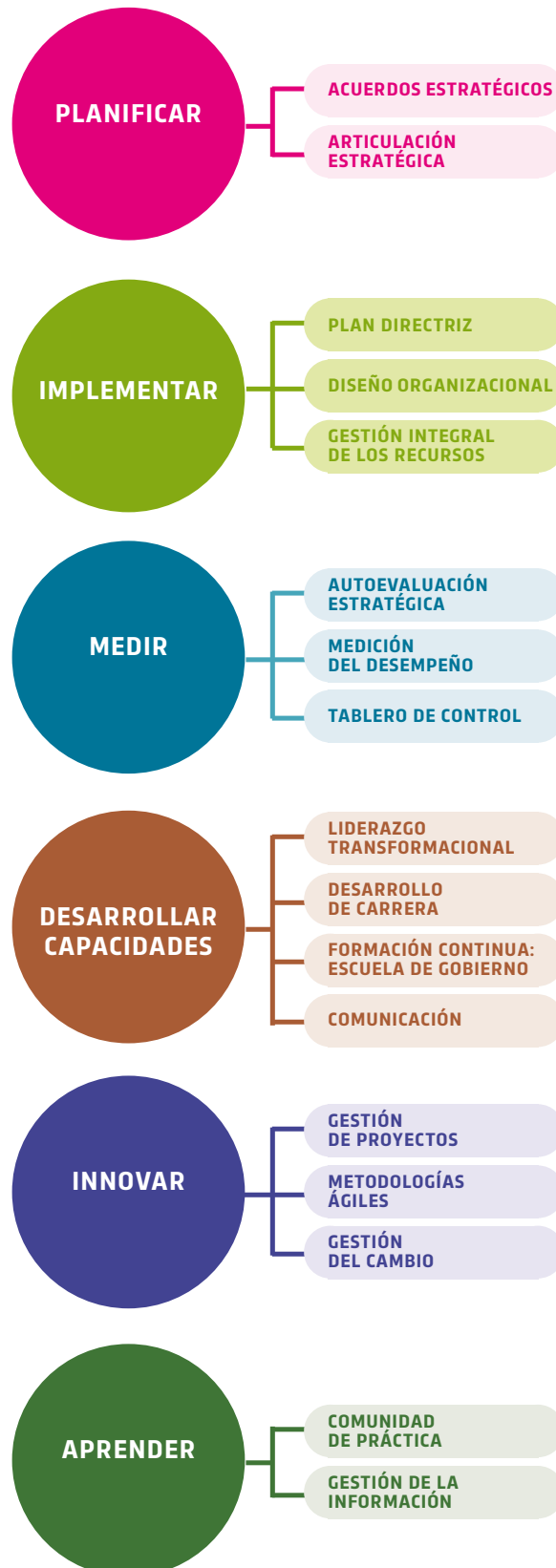


Figura 1. Modelo de gestión universitaria integral. Fuente: Umansky y Freira (2022).

Para estas dimensiones se identificó una serie de prácticas y metodologías de gestión:



80

Avanzando en la construcción del modelo, durante 2022 tuvieron lugar los «Encuentros sobre gestión universitaria integral y las funciones sustantivas de la Udelar», organizados en conjunto con los prorectorados de Enseñanza, Investigación y Extensión y Actividades en el Medio. Estos encuentros se diseñaron como espacios de trabajo destinados a promover el intercambio entre distintos actores vinculados a e interesados en la gestión universitaria, en relación con los propósitos sustantivos de enseñanza, investigación y extensión. Buscaron impulsar el aprendizaje colectivo a través de la escucha activa y la valorización de las voces de los protagonistas de la gestión, promoviendo la generación de acuerdos para la construcción de una agenda de trabajo integral.

Como expresión de un proceso de transformación continua, en agosto de 2023 el rector Rodrigo Arim presentó al CDC la propuesta *Una nueva gestión para una universidad en movimiento*, elaborada por el equipo de Rectorado y el Prorectorado de Gestión. Esta iniciativa invitó a que la conducción universitaria debatiera, en pleno transcurso de la tercera década del siglo XXI, sobre el diseño organizativo y la estructura que la Udelar necesita para afrontar sus desafíos, lo que retroalimentó e impulsó el modelo de gestión que se estaba construyendo.

A partir de los intercambios, experiencias y aprendizajes adquiridos en el proceso de elaboración y con la consigna de lograr una propuesta simple, dinámica y accesible, en octubre de 2023 el equipo del PRG concluyó y disponibilizó para toda la comunidad universitaria el modelo de gestión universitaria integral (MGUI), con énfasis en la ubicación de la gestión como productora permanente de nuevas configuraciones organizativas en función de los requerimientos universitarios. Franco Pisano y Lucía Laviano lideraron el darle forma a esa versión.

El MGUI, como modelo, es al mismo tiempo orientación conceptual y representación simplificada y útil para el desempeño cotidiano, destinada a facilitar su entendimiento, apropiación y uso. Se concibe como una guía de las prácticas en los diferentes ámbitos, estableciendo una mirada y lenguaje común sobre el modo de hacer organización en la Udelar. Señala los principales componentes para el logro de los propósitos sustantivos, incluyendo procesos, productos y resultados, que son articulados colaborativa y organizacionalmente, e identificando las herramientas para la gestión (PRG, 2023).

Este modelo, al servicio de las funciones sustantivas de la universidad, se desarrolla a través de cinco dimensiones que caracterizan a la gestión universitaria e integran su accionar:

- *Proactiva, ágil y articulada*: Una gestión que se adapta activamente a las transformaciones sociales y educativas en curso, identificando y anticipándose con procesos de trabajo ágiles. Articula los aspectos transversales, optimiza esfuerzos, recursos y agrega valor para que los distintos ámbitos se focalicen en sus cometidos específicos.

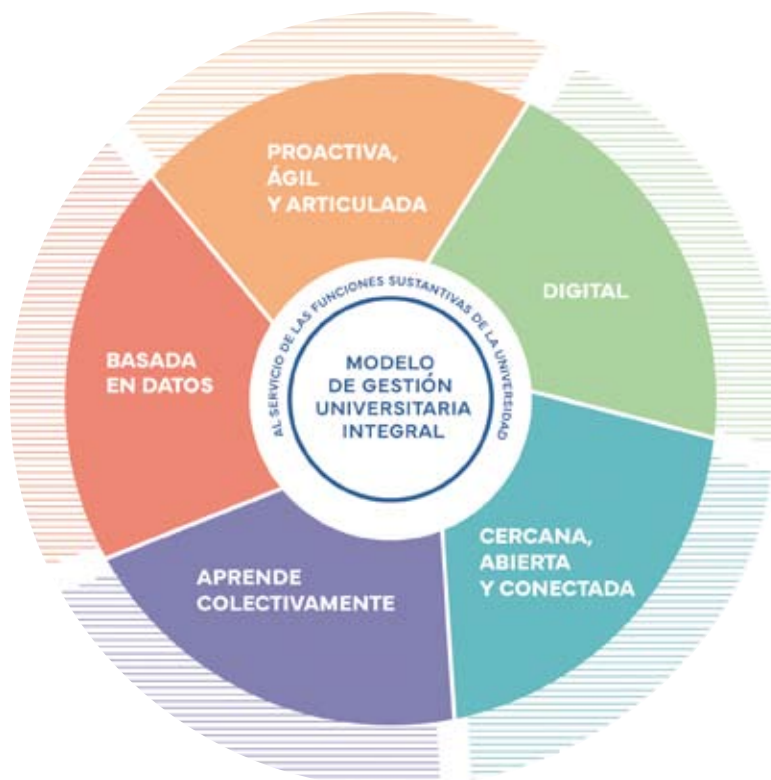


Figura 2. Modelo de gestión universitaria integral. Fuente: PRG (2023).

- *Digital:* A partir de los constantes desarrollos tecnológicos, disponibiliza y da soporte a la gestión en formato digital, lo cual es prioritario para acompañar las formas de interacción universitaria y constituye una oportunidad para optimizar e integrar procesos de trabajo comunes. Viabilizar la gestión a través de plataformas transversales implica:
 - Poner las mejores prácticas de gestión a disposición de los distintos ámbitos.
 - Definir criterios comunes de trabajo.
 - Establecer mecanismos de articulación entre pares.
 - Automatizar procesos repetitivos.
 - Ayudar al registro y la sistematización de información.
- *Cercana, abierta y conectada:* Conecta con distintos destinatarios nacionales e internacionales (estudiantes, funcionarios y funcionarias, sociedad civil), brindando una atención personalizada y accesible a través de distintos

82

canales. Prioriza el intercambio constante entre los distintos ámbitos para facilitar la difusión y la comunicación de las actividades y servicios que se ofrecen, lo cual agiliza los procesos de trabajo. Promueve la interacción entre personas con información accesible, confiable y transparente, contenida en una identidad Udelar que da sentido de pertenencia a los diferentes colectivos universitarios.

- *Aprende colectivamente:* Promueve la generación de capacidades sostenibles de gestión universitaria para la creación de condiciones, habilidades y recursos tangibles e intangibles. En tanto las organizaciones que aprenden lo hacen de forma colectiva y colaborativa, articulando acciones, acuerdos y sentidos, se fomenta la generación de procedimientos y espacios para el intercambio de información y experticia, conectando a quienes comparten prácticas similares en diferentes ámbitos y construyendo redes de interacción, apoyo y aprendizaje.
- *Basada en datos:* Incluye la medición y la evaluación periódica de resultados (de planes, programas, proyectos y desempeños) a través de indicadores de gestión que permiten analizar, resolver problemas y redefinir estrategias. Promueve el uso de los datos abiertos como un elemento de apoyo a la toma de decisiones organizacionales en los diferentes ámbitos de gestión.

El modelo en retrospectiva

Al cierre de 2024, al cabo de un año de la implementación del MGUI y con el objetivo de actualizar una visión clara y accesible, el PRG convocó a la jornada «El modelo de gestión al día», de modo de analizar y reflexionar sobre su impacto, uso y aplicación dentro de la Universidad de la República. A este encuentro fueron convocadas las direcciones generales y las direcciones de división y de departamento de todos los servicios universitarios, así como los equipos de los decanatos y direcciones de servicios.

En ese marco, el rector Luis Leopold subrayó la importancia de evaluar el uso del modelo de gestión y la forma en que ha contribuido a la mejora de la gestión en la Udelar. Enfatizó que el MGUI debe estar al servicio de las funciones sustantivas de la universidad y contribuir a la integración institucional. Además, destacó que se trata de una guía para afrontar los desafíos cotidianos, incluyendo imprevistos.

Mariela De León, directora del Servicio Central de Informática Universitario (SeCIU), presentó los avances en tecnología e informática. Entre los hitos de 2024, destacó el cambio en la escala de calificaciones, un proyecto que requirió un gran esfuerzo y cuyos resultados se vieron reflejados a partir de 2025. También reiteró que el proyecto de título electrónico era una prioridad para 2025, dado que está definido emitir el primer título digital en 2026. A lo largo de su presentación hizo referencia a una universidad «conectada» con lo que pasa en el contexto nacional e internacional. En sus palabras, «lo que se hace en la Udelar tiene que ver con la infraestructura tecnológica del Uruguay y con lo que se está desarrollando en el mundo».



Federico Barreto, coordinador general de Comunicación de la Udelar, destacó el papel de la comunicación estratégica en la universidad. Subrayó el enfoque de la Unidad de Comunicación (UCUR) para este período, centrado «en la experiencia de la comunidad, pensar en cómo las personas toman contacto con la universidad y lo que queremos proponerles». Esta perspectiva de la estrategia de comunicación sobre lo que se trabaja «contribuye a ayudar a la universidad a incorporar “transformaciones organizacionales impostergables”». Entre las iniciativas de 2024 resaltó la conmemoración del 175 aniversario de la Udelar, el desarrollo de la política de publicaciones, la impronta dada a los eventos universitarios y la destacada participación de la Udelar en la VI Feria Internacional del Libro de las Universitarias y los Universitarios en México.

Gabriela Rossa, directora general de Administración Financiera (DGAF), destacó la potenciación de la plataforma Trebol para incorporar nuevas variables en el análisis de datos. Por otra parte, puso el énfasis en la marcha del proyecto Compras Udelar, que está desarrollando un sistema de compras centralizado, que incluye la posibilidad de incorporar un monitor de compras que optimice la gestión de proveedores y plazos de entrega, a partir de otras experiencias similares.



Claudia Perrone, directora general de Personal, expuso sobre las acciones llevadas a cabo en el marco del MGUI y los lineamientos estratégicos del PRG. Destacó también los avances en el sistema Trebol, la digitalización de procesos referidos a los trámites jubilatorios y las mejoras en el Sistema Integral de Administración de Personal (SIAP). Asimismo, repasó la consolidación del Programa de Inducción de la Udelar (PIU) y el respaldo al desarrollo de las capacidades humanas que implica la política conjunta entre el SRI y el PRG respecto a la movilidad internacional, en particular con el Programa Escala de Gestores.

Alba Porrini, directora general de Planeamiento, explicó la labor llevada a cabo en el marco del diseño del PED —el correspondiente al período 2025-2029 en particular— y la elaboración del presupuesto quinquenal. Por otra parte, se presentó la gestión de estadísticas digitales sobre la comunidad universitaria, lo que le ha permitido a la Udelar tener datos actualizados de docentes, estudiantes, egresados y funcionarios TAS.

Tommy Wittke, coordinador de la Unidad Académica de la EdeC, informó sobre el proceso de diseño, formación e instalación de este espacio. Fruto de ese trabajo, 2024 concluyó con un incremento y diversificación de la formación en gestión universitaria. A su vez, se fortaleció la inserción internacional, con la organización del XXIII Coloquio Internacional de Gestión Universitaria en la Udelar.

Horacio Flora y Gabriela Fachola, director general de Arquitectura y coordinadora del Plan de Obras de Mediano y Largo Plazo (POMLP), respectivamente, abordaron en particular los cambios en el diseño y el uso de las plataformas y edificios universitarios. Flora presentó la perspectiva por la que se reconoce la diversidad de la comunidad universitaria y cómo esto ha requerido diseños innovadores. Por su parte,

**PARTE II · LA TRANSFORMACIÓN ORGANIZATIVA COMIENZA
POR DESPLAZAR EL PUNTO DE VISTA**



86

Fachola destacó la importancia de los sistemas de información para la toma de decisiones y la necesidad de avanzar en la refuncionalización de edificios sin afectar el patrimonio de la Udelar, promoviendo una universidad más inclusiva y sostenible.

La jornada permitió evidenciar el desarrollo y la apropiación del modelo de gestión en diversos ámbitos de la Udelar, lo que permite la formulación de desafíos futuros. Se reafirmó el compromiso con la mejora continua y la integración institucional, asegurando que el MGUI siga siendo una herramienta útil y dinámica para la gestión universitaria.

El modelo de gestión estaba madurando. Mientras tanto, uno de sus componentes claves continuaba su propio proceso: el modelo de atención multicanal, que orientaba un aspecto fundamental de cómo el funcionamiento estaba cada vez más al servicio de cada integrante de la comunidad universitaria.

El modelo de atención multicanal

Repensar la forma en la que la Udelar se comunica y expresa fue considerado una pieza clave en el marco del diseño y la implementación del modelo de gestión. Se convirtió entonces en una tarea fundamental, para el Rectorado, la UCUR y el PRG, el que se pudiera concretar un nuevo modelo de atención. Esto requería problematizar la forma en la que se lleva adelante la atención y respuesta a los requerimientos, revisar las características y necesidades de las distintas audiencias, las capacidades institucionales instaladas, las posibilidades que ofrecen hoy las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) y los desafíos presentados en contextos en cambio permanente. El 20 de diciembre de 2022 el CDC aprobó el modelo de atención multicanal para la Udelar.

El modelo de atención multicanal coloca en el centro a todas las personas, sean integrantes de la comunidad universitaria o no, a fin de atender sus necesidades y expectativas, haciendo un uso adecuado de los espacios y tiempos de atención, utilizando fuentes de información comunes, promoviendo una identidad institucional unificada y asegurando la trazabilidad de las interacciones. Todo ello atravesado por un contexto de creciente transformación digital, lo que demanda servicios más ágiles, sencillos y transparentes.

Para instalarlo, fue una pieza clave la creación del Servicio de Atención Central (SAC) de la Udelar, como responsable de brindar la atención de primer nivel tanto a la comunidad universitaria como a la ciudadanía en general, articulado a su vez con un segundo nivel de atención especializado y específico de cada ámbito de la Udelar. El SAC tiene además la responsabilidad de liderar el desarrollo, la aplicación y el seguimiento de los lineamientos generales de atención de la institución. La instalación de este servicio se montó sobre lo que era el Centro de Información Universitaria, ámbito encargado hasta ese momento de informar sobre carreras de grado y posgrado, así como sobre trámites administrativos, becas y funcionamiento de la Udelar. Transformada esa estructura, el SAC terminó de consolidarse en 2023 con la incorporación de su coordinador.

**PARTE II · LA TRANSFORMACIÓN ORGANIZATIVA COMIENZA
POR DESPLAZAR EL PUNTO DE VISTA**

Servicio de Atención
Central de la Udelar



Reunión de coordinación de Unidades Técnicas, Administrativas
y de Servicios del Campus Luisi Janicki: pioneras universitarias

Pronto la instalación del modelo de atención se comenzó a hacer tangible en distintas iniciativas, además de por la puesta en marcha del propio SAC, como el CLJ y el Espacio Universitario Rector Jorge Brovetto. Ejemplo de ello son: la incorporación de telefonía IP en estos espacios universitarios, el rediseño de los espacios de atención, las instalaciones para la recepción, la disposición de señalética clara y accesible y la actualización del directorio institucional.



CLICK AQUÍ

EL CONSEJO DIRECTIVO CENTRAL DE LA UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA EN SESIÓN ORDINARIA DE FECHA 20 DE DICIEMBRE DE 2022, ADOPTÓ LA SIGUIENTE RESOLUCIÓN:

9.

(Exp. 001010-000160-22) . CONSIDERANDO:

- La propuesta de implementación de un Modelo de Atención Multicanal para la Universidad de la República (Udelar) desarrollada por el Prorectorado de Gestión en conjunto con la Unidad de Comunicación de la Udelar (UCUR);
- La necesidad de contar con un servicio de atención que diseñe, ejecute y realice el monitoreo de los lineamientos generales del primer nivel de atención para la Udelar;
- La importancia de abordar de forma integral y transversal la comunicación y atención en torno al proceso de inscripciones de ingreso a la Universidad en 2023;

El CONSEJO DIRECTIVO CENTRAL, resuelve:

1. Aprobar la propuesta de implementación del Modelo de Atención Multicanal para la Universidad de la República;
2. Encomendar al Centro de Información Universitaria (CIU) a cumplir con las funciones del Servicio de Atención Central para Udelar (SAC);
3. Encomendar a la Coordinación de UCUR la puesta en funcionamiento del SAC y al Prorectorado de Gestión brindar el apoyo requerido para la incorporación de los recursos necesarios para llevar a cabo el correcto desarrollo de sus fines, en particular para la etapa propuesta;
4. Encomendar al SAC la puesta en marcha del proceso de atención de primer nivel durante el proceso de inscripciones de estudiantes de ingreso a la Universidad en 2023 y su posterior evaluación.

(16 en 16)

Iniciado 2025, el modelo de gestión y el modelo de atención han seguido consolidándose. En este marco, el PRG propuso las pautas para la VI edición de la Feria Modo Udelar en noviembre de 2025, lo que fue aprobado por el CDG en su sesión del 12 de mayo de 2025. Se definió que la convocatoria se hiciera a partir del lema «¿Cómo transformar la gestión? El modelo de gestión al día».

Es el momento, entonces, de atender a un nuevo grado de conceptualización del modelo de gestión. <

>
CONSULTOR
INTERNACIONAL>
PROF. TITULAR/
DEPARTAMENTO
DE CIENCIAS DE LA
ADMINISTRACIÓN/
FACULTAD
DE CIENCIAS
ECONÓMICAS Y DE
ADMINISTRACIÓN/
UNIVERSIDAD DE LA
REPÚBLICA

LEONARDO SCHVARSTEIN · DANNY FREIRA

Gestión de la Universidad de la República integrada, integral e íntegra: el qué y el cómo

V Introducción

EN EL ACIERTO o en el error, proponerse inductivamente modelar las prácticas de trabajo tiene implícito el coraje de trazar una línea de base para comparar lo que pasa con lo que deseamos que pase. Se trata de identificar dónde hay que intervenir para que la organización se mueva de acuerdo a un propósito sentido, inspirada en un conjunto de valores y con unas prácticas y no otras. Los modelos teóricos, muchas veces simplificaciones hasta en exceso de lo complejo, orientan la reflexión, la duda. El ejercicio de contraponer lo que es posible explicitar del acontecer con estos modelos teóricos constituye un acto de gestión del conocimiento organizacional. La singularidad de relaciones que revela, lejos de errónea o equivocada, debe mirarse con esta lente: con la responsabilidad de buscar el modo en que la gestión sea la que se pretende y no la que emerge fruto del azar o las circunstancias.

¿Para qué? Pues bien, gestionar lo público exige aceptar que las organizaciones a las que financia el Estado deben estar comprometidas con el desarrollo social. Un desarrollo que contribuya significativamente a reducir la desigualdad y la pobreza, a fortalecer la democracia y la construcción de ciudadanía, valores comprometidos, en el caso de la Udelar, a través de su Ley Orgánica. La administración adecuada de los recursos es una responsabilidad exigible asociada a dicho propósito.

El presente capítulo define en primer lugar los marcos conceptuales que alimentaron la práctica de elucidar el modelo de gestión de este prorectorado. Lo hace a sabiendas de que durante el proceso tales marcos debieron ponerse en diálogo, saltar los estanques disciplinarios para, desde lo interdisciplinario, hacer dialogar el saber hacer de quienes habitan la organización con su «saber sentir» y «saber pensar». Esas reflexiones, nacidas de diálogos fecundos, dan lugar a prácticas que se presentan despojadas acá de toda la intensidad que implicó su implantación en un momento único para el país, el aislamiento social de la pandemia de COVID-19.

Esas condiciones fueron constituyentes para el proceso vivido. Con el propósito recochado en plena acción, con un fuerte sentido de identidad-nación en juego, las interacciones evitaron los rodeos y los regodeos.

Se ha estructurado el capítulo en apartados para facilitar el acceso a lo acontecido. El primer apartado aborda los aspectos conceptuales más relevantes que fueron puestos al servicio de la reflexión conjunta. El segundo pone dicho marco conceptual al servicio del conocimiento del acontecer organizacional. El tercero relata prototipos que se ensayaron y las lecciones aprendidas. Por último, un espacio de reflexiones da cuenta de algunos aspectos de la gestión universitaria de esta universidad pública al servicio del futuro.

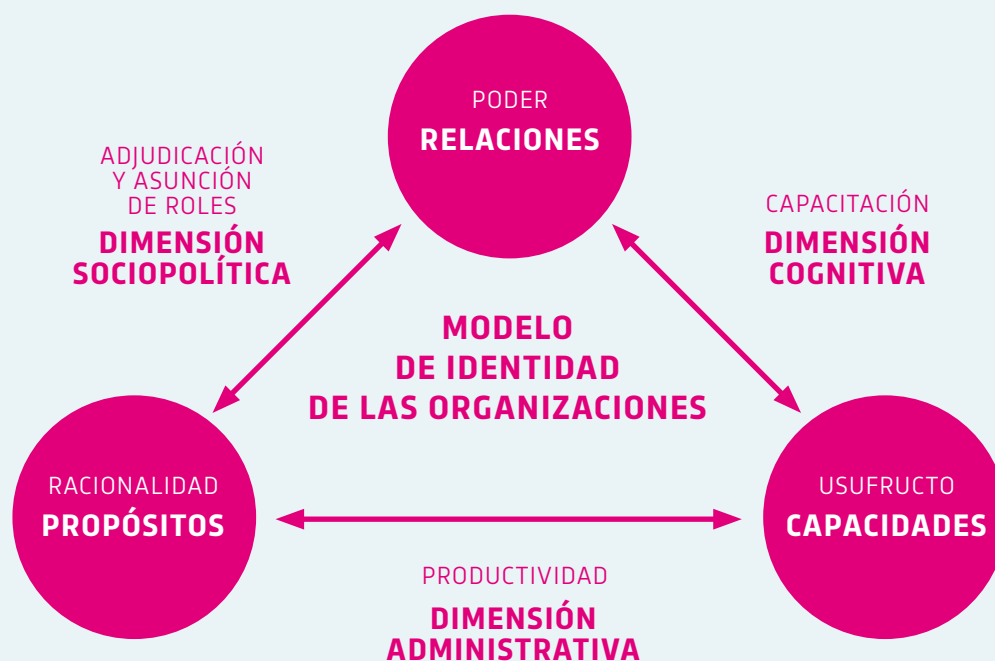


Figura 3. Modelo de identidad de las organizaciones. Fuente: elaboración propia.

¿De qué hablamos cuando hablamos de gestión?

Para describir y analizar el acontecer organizacional se eligió el modelo de identidad de las organizaciones de Jorge Etkin y Leonardo Schvarstein (1989).³ Se trata de un modelo sistémico que proporciona un marco conceptual organizado para entender y analizar la identidad organizacional. A partir de conectar tres dimensiones de primer orden (propósitos, capacidades y relaciones)⁴ con tres de segundo orden (administrativa, cognitiva y sociopolítica)⁵ en un tiempo social e histórico, se describe la identidad de las organizaciones en su carácter dinámico y, a la vez, invariante.

Al comprender la particular «forma de gestionar» de una organización, es posible deconstruir las dinámicas internas y externas, potenciando las prácticas que facilitan el logro de los propósitos en un marco de relaciones que promuevan el bienestar de quienes la integran. Compartir marcos, metodologías y prácticas permite construir lenguajes y enfoques comunes que facilitan la comunicación y la coordinación de actividades en el marco de un proyecto institucional.

En este contexto, de proyecto, objetivos y medios y capacidades de conducción, una aproximación al pensamiento de Carlos Matus (1998) resultó muy pertinente. El autor plantea que gobernar es una tarea compleja

3

En el siguiente enlace se puede escuchar una versión de los aspectos centrales del modelo: <https://youtu.be/6xgL64QravQ?si=llqzfrOWDDWRjX00>. Al final de este capítulo se encuentra una transcripción mejorada de un acercamiento rápido al modelo, sus dimensiones y modo de interacción, incorporada a los efectos de facilitar la interacción del modelo con el resto del texto.

4

La dimensión de los propósitos refiere a que toda organización se distingue por tener un conjunto de objetivos, planes, programas, ideas y proyectos; son ideas que buscan plasmarse en hechos, aquello que tiene que ver con el qué y hacia dónde dar rumbo a la organización. La dimensión de las relaciones, como su nombre lo indica, tiene que ver con el vínculo que establecen las personas en el marco del cumplimiento de sus funciones. La dimensión de las capacidades se vincula con que en las organizaciones lo que interesa no es tener recursos, sino que exista la capacidad para hacer una correcta y eficiente utilización de esos recursos. Entonces, media entre el recurso y la capacidad un conocimiento una información acerca de la naturaleza del recurso para poder hacer debido uso de este. La lógica fundante, la lógica subyacente por debajo del dominio de las capacidades, es la lógica del usufructo. Hacer un buen uso del recurso es lo que transforma a ese recurso en capacidad.

5

Son tres dimensiones de segundo orden. La dimensión administrativa se encarga de lograr la mejor relación entre

Continúa en página siguiente >

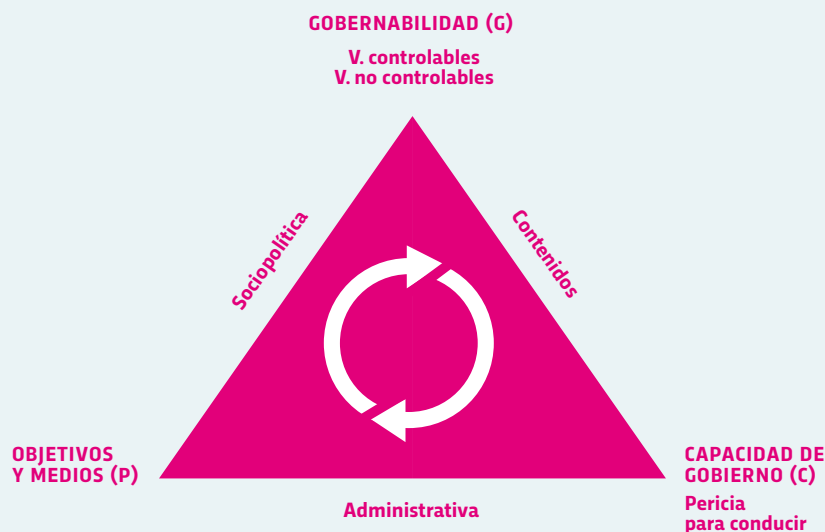


Figura 4. Triángulo de gobernabilidad. Fuente: Elaboración propia, adaptación de Matus (2020).

fin (dimensión de los propósitos) y medios (dimensión de las capacidades) en distintas áreas funcionales de la organización. La dimensión sociopolítica es la que se encarga de hacer que el arbitraje entre las múltiples racionalidades, a efectos de llevar adelante los propósitos, sea viable y genere la menor cantidad de conflictos posibles en el ámbito de las relaciones. Por último, la dimensión cognitiva tiene que ver con los procesos de información, con los procesos de comunicación, con los procesos de asignación de sentido.

que combina arte y teoría. Para lograrlo, es fundamental articular tres variables interdependientes:

1. El proyecto de gobierno (P), que sintetiza el conjunto de propuestas y acciones, objetivos y medios que un actor se propone realizar para alcanzar metas específicas, y se trata de un diseño del futuro influenciado por las circunstancias y la capacidad del gobernante.
2. La gobernabilidad del sistema (G), que representa la relación entre las variables que tal actor puede controlar y aquellas que no; la gobernabilidad es mayor cuando el actor controla más variables decisivas. Varía según el actor, la situación y las exigencias del proyecto.
3. La capacidad de gobierno (C) refiere a las técnicas, métodos y habilidades

que un actor y su equipo poseen para conducir el proceso social hacia los objetivos propuestos. Se manifiesta en la dirección, la gerencia y el control, y es afectada por el dominio de técnicas de planificación.

El éxito en la gobernanza requiere un equilibrio entre el proyecto (con sus objetivos y medios), la capacidad de gobierno y la gobernabilidad del sistema.

La función principal de la gestión consiste en «producir organización», en el sentido de poner en marcha dispositivos que permitan concretar el proyecto y resolver los conflictos cotidianos emergentes entre los actores del ecosistema. Admitir la necesidad de gestionar en forma cotidiana conflictos de distinta naturaleza implica aceptar que en las organizaciones coexisten lógicas y objetivos distintos por parte de quienes las integran, que son complementarios y, al



Leonardo Schvarstein y Danny Freira

mismo tiempo, diferentes y eventualmente antagónicos.

Gestionar exige lograr una convivencia relativamente ordenada entre relaciones en tensión permanente. Al ser la gestión una actividad social y humana destinada al logro de objetivos, quienes la llevan adelante deben combinar las artes y técnicas de la administración con aquellas propias de la gobernanza.

El ejercicio sinérgico de combinar un modelo de análisis organizacional con otro de gobernanza, entonces, tuvo la voluntad de favorecer la comprensión sobre la complejidad del encargo. El proyecto político, los propósitos de la organización, se logran a partir de la acción humana organizada, denominador común e integrador de todas estas dimensiones y variables. La gobernabilidad

estará afectada por un contexto cambiante y la capacidad de control sobre esos cambios que tienen quienes la integran. El conocimiento teórico, las habilidades prácticas y la experiencia acumulada de los equipos de dirección se pueden mejorar a través del desarrollo continuo de capacidades. La pericia para conducir se define como la habilidad de generar y controlar las acciones —planeadas y emergentes— aceptando simultáneamente que algunas cosas no se podrán cambiar, al menos por un tiempo. El capital político de las jerarquías juega un papel relevante en este sistema. La gobernabilidad refleja el poder y la influencia de los dirigentes. La conjunción entre el capital político y el intelectual es esencial para diseñar propuestas de acción efectivas.

Una gestión íntegra, integrada e integral

Proponerse una gestión íntegra refiere a buscar sin descanso la propia coherencia entre acciones, palabras y principios rectores. La toma de decisiones cotidiana de quienes gestionan debe considerar en primer lugar los valores organizacionales a los que están obligados. La primera aproximación a un problema por parte de cada actor está condicionada por dichos valores, que sostienen a la organización como un todo; actuar ética y honestamente manteniendo y sosteniendo un compromiso con la verdad y la justicia en toda circunstancia. Implica actuar de acuerdo con principios éticos y profesionales en cada decisión o interacción, asumiendo las consecuencias de las propias acciones y decisiones, incluso en situaciones difíciles o desafiantes.

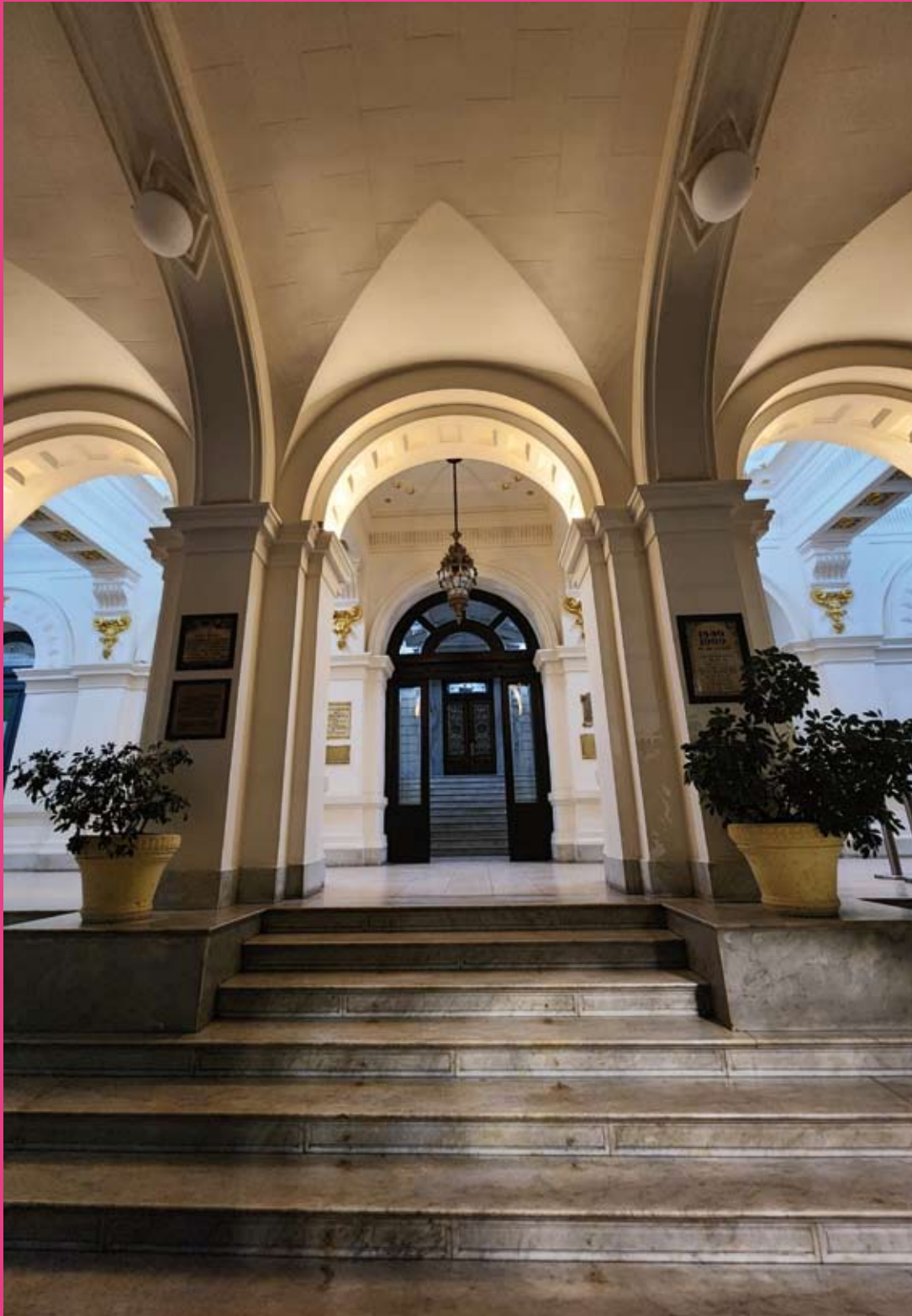
Luego, la diversidad de actores es también una multiplicidad de racionalidades. Promover una gestión integral es favorecer una perspectiva holística que avanza hacia una misma lógica y sentido para toda la gestión, en el marco de esas múltiples racionalidades, aceptando y reconociéndose en cada una de ellas. Es hacer el esfuerzo continuo de articular a los actores para potenciar las capacidades organizacionales y cumplir con los objetivos de la organización y la sociedad. Técnicamente, implica integrar modelos de gestión en constante cambio, aceptando la diversidad sin comprometer los valores y principios que guían la acción. Para asegurar el crecimiento y desarrollo sostenible de la organización, se requiere fomentar el poder distribuido, la interacción abierta, participativa y —por qué no— también digital que fomente la innovación.

A pesar de la lentitud en referencia a la cual a veces se critica al cogobierno universitario, lo cierto es que la práctica de incluir a los actores involucrados analizando todas las

dimensiones posibles del problema es una forma de generar soluciones más adaptadas a las realidades específicas de cada contexto. Se trata de un proceso asociado a la percepción de transparencia en los procesos de gestión, que afecta la confianza entre esferas distintas de la organización. Contribuye, además, a la construcción de conocimiento compartido, actividad que favorece la generación de la confianza —en tensión— entre el equipo administrativo y la comunidad universitaria.

La dimensión integrada alude a la necesidad de articular lo débilmente articulado: servicios —incluyendo, claro está, los centros universitarios regionales—, claustros, lo académico y lo administrativo, entre otros niveles de conversación. La existencia de estructuras autónomas impone desafíos a la comunicación interna y a la coordinación interinstitucional. Anteponer a la falta de cohesión y coordinación políticas de máxima autonomía compatibles con la cohesión del todo exige atender la resistencia al cambio influida por culturas y dinámicas políticas internas. La dimensión integrada de la gestión alude a esta necesidad de administrar la tensión constante entre el ejercicio de la autonomía y la necesidad de coordinación de políticas globales.

En términos del modelo, una gestión íntegra, integrada e integral exige mayor alineamiento de objetivos y recursos; fortalecer la habilidad de transformar insumos en productos de manera eficiente, promover espacios de interacción que faciliten la articulación e integración, seguir fortaleciendo la comunicación y, por supuesto, desarrollar una mayor disposición para la resolución de conflictos en pro de una mayor gobernabilidad a la hora de concretar el proyecto colectivo.



LOS DESAFÍOS DE GESTIONAR EN LA UNIVERSIDAD

Para gestionar la universidad es fundamental, prospectivamente, identificar las transformaciones del contexto que la impactarán y, por otro lado, la exteriorización de las tensiones internas que la limitan (Nonaka y Takeuchi, 1999).

Respecto al contexto, en los últimos diez años la incorporación de las TIC ha revolucionado la forma en que se conecta la Udelar con la sociedad. El modo en que se imparten las clases, por ejemplo, ha permitido llegar con el conocimiento a lugares antes impensables. La flexibilidad que ofrecen las TIC permite a los estudiantes acceder a recursos educativos en cualquier momento y lugar. La coexistencia de modalidades presenciales y a distancia ha dado lugar a un modelo híbrido que desafía paradigmas antes incuestionables. La incorporación de esta modalidad —no exenta de tensiones— ha generado efectos significativos en la inclusión educativa, en tanto permite que estudiantes de diferentes contextos socioeconómicos accedan a la educación superior, superando barreras geográficas y económicas (en tanto y en cuanto estén en condiciones de superar las barreras de conectividad). El creciente uso de esta forma de interacción —legitimado durante la pandemia por todas las partes involucradas— ha persistido como una forma de enseñanza. Sin embargo, para un número considerable de actores, no siempre están presentes las competencias y los recursos necesarios para implementarla de manera efectiva.

En este contexto, sostener la calidad deviene un imperativo para esta universidad que atiende al 85% de los estudiantes universitarios del país. La acreditación se ha ido convirtiendo paulatinamente en la forma de garantizar esa búsqueda de la calidad en la educación superior. Estándares rigurosos impulsan una mejora continua en los programas

académicos, la infraestructura y los servicios que se les proporcionan a quienes la eligen como espacio de formación. Sin embargo, este proceso, que asegura que los estudiantes reciban una educación de calidad, impulsa y a la vez tensiona a las demás funciones sustantivas tanto en tiempo como en recursos.

Las limitaciones presupuestarias, más agudas año a año, actúan como una barrera notoria para el desarrollo institucional. Problemas como la retención de investigadores, la financiación de investigación exigente en materiales y equipamiento, el acceso a formación de posgrado o la necesaria interacción entre la investigación y la extensión se acrecientan año a año. El Estado, que pudo comprender en pandemia la importancia de la autonomía del conocimiento, suele dar la espalda a los pedidos presupuestales acuciantes de la Udelar. Ante este panorama, la creatividad se pone al servicio de la autofinanciación. Quienes persisten en investigar acá, en crear conocimiento acá, en atender a la población vulnerable de acá y en darle soluciones buscan un sinfín de formas de generar recursos. Es necesario imaginar formas correctas para que los recursos puedan fluir entre compartimentos conexos de modo de sostener lo poco y lo mucho que se ha logrado abriendo otro foco de tensión continua. ¿Cuánta investigación aplicada?, ¿qué pasa con la investigación básica?, ¿cómo se ponen al servicio de toda la universidad recursos que pueden generarse solo en algunos ámbitos? ¿Son legítimos los intereses de los actores involucrados?

En la interna, la situación identificada no es más fácil. La gestión universitaria enfrenta diversas tensiones que impactan su funcionamiento y desarrollo. Una de las principales es la vigente entre lo administrativo y lo académico. Según Talcott Parsons (1971), las organizaciones académicas son notablemente descentralizadas y requieren legitimación

social, ya que su función principal es la gestión del conocimiento y la innovación. Mientras que la enseñanza es valorada por la sociedad, los académicos priorizan la investigación y la creación de redes académicas. Esta diferencia de enfoque genera tensiones entre los intereses de los académicos y las necesidades administrativas, que buscan gestionar recursos de manera eficiente y transparente.

Otro foco de encuentros y desencuentros relevantes es el conformado por el diálogo y la acción entre el orden burocrático y el político. En un sistema cogobernado como la Udelar, la burocracia establece una estructura formal que regula la dirección y la organización de los recursos. Sin embargo, en el ámbito político, los órdenes representan diversas sensibilidades y objetivos, en ocasiones contrarios o desfasados respecto a las necesidades de la burocracia. Esta dinámica puede dificultar la implementación de proyectos a corto y largo plazo, ya que los intereses en conflicto complican la toma de decisiones.

El proceso de centralización y descentralización también ha sido un desencadenante de avances y retrocesos en materia de gestión, en especial tras la «segunda reforma universitaria» en Uruguay (2007-2014). Este proceso, que buscó expandir la presencia de la universidad en todo el país, generó desafíos en la gestión de recursos y en la articulación de objetivos. Las facultades tienden a reproducir estructuras organizativas tradicionales, lo que puede llevar a duplicaciones y a una falta de coordinación efectiva entre los diferentes niveles de la universidad.

Estas tensiones, interrelacionadas y complejas, requieren un enfoque estratégico que permita equilibrar los intereses académicos y administrativos, promover la transparencia y fomentar una cultura de colaboración que enriquezca la gestión universitaria. Dos necesidades fundamentales emergen, por tanto, para la gestión en este contexto: la necesidad de una

articulación estratégica entre actores de distintos órdenes y la necesidad de una gestión universitaria integrada que esté a su servicio. Debe existir un proyecto, valores compartidos y una ética que constituyan la plataforma común desde la que proyectar y concretar iniciativas para la comunidad en su conjunto. Establecer un modelo de gestión universitaria integral debe ser visto como un primer esfuerzo para organizar las actividades que se realizan en forma cotidiana y dar coherencia a las prácticas para llevarlas a cabo, reconociendo los logros alcanzados y la necesidad de abordar cambios y mejoras. Se trata de clarificar las condiciones organizativas, de diseño y de distribución de capacidades.

La gestión del cambio para una gestión universitaria integrada e integral

La construcción de instituciones universitarias adaptativas, capaces de avanzar rumbo a lo planificado a la vez que responder efectivamente a los desafíos contemporáneos de la educación superior, exige trascender aproximaciones idealistas de la gestión universitaria. Es necesario reconocer la necesidad de desarrollar capacidades institucionales para la gestión efectiva de la complejidad organizacional.

Con este objetivo, se hace relevante el desarrollo de dispositivos organizacionales que, en lugar de suprimir o ignorar los conflictos cotidianos, faciliten su identificación, análisis y resolución constructiva. La gestión efectiva de estas tensiones organizacionales requiere el establecimiento de estructuras y procesos que promuevan una convivencia funcional entre elementos institucionales naturalmente divergentes. Se propone entonces una aproximación que capitaliza las diferencias como elementos constitutivos del desarrollo organizacional.

Esta orientación se materializa en el desarrollo de plataformas institucionales que constituyen la base común para la interacción entre los diversos actores. La noción de plataforma, en este contexto, trasciende su dimensión instrumental para convertirse en un espacio de convergencia y articulación organizacional.

Las plataformas de gestión, conceptualizadas desde la perspectiva del cambio organizacional, se manifiestan como estructuras fundamentales para la implementación efectiva de transformaciones institucionales. Estas plataformas facilitan la interacción sistemática entre los diversos actores y constituyen un elemento central en la arquitectura organizacional. La materialización de estos espacios de interacción se evidencia en el desarrollo de sistemas integrados de gestión, que operan como catalizadores de la transformación institucional.

La implementación de estas plataformas representa la cristalización de un modelo de gestión que privilegia la comunicación multidireccional y la articulación efectiva entre los diversos componentes del sistema universitario. Este enfoque facilita la consolidación de una cultura organizacional renovada, fundamentada en principios de colaboración y desarrollo institucional integrado. Exige el compromiso con el desarrollo de una cultura organizacional que valore la contribución de la diversidad de actores institucionales.

La sostenibilidad de estas transformaciones está estrechamente ligada a la capacidad institucional para mantener el impulso innovador sin descuidar la operatividad cotidiana. Resulta fundamental la conciliación entre la agilidad administrativa y los marcos normativos existentes (burocracia), así como el balance entre la innovación y el mantenimiento de procesos establecidos. La gestión de la comunicación institucional requiere un equilibrio delicado en términos de visibilidad y efectividad.

La transformación organizacional efectiva requiere un equilibrio entre la consciencia de las limitaciones estructurales y la capacidad de visualizar posibilidades de innovación y mejora. Esta dualidad se refleja en la necesidad de mantener la operatividad cotidiana mientras se desarrollan iniciativas de cambio estratégico. Desde esta perspectiva, la eficacia en la gestión no proviene de ignorar las complejidades organizacionales, sino de encontrar formas innovadoras de abordarlas. La transformación emerge de la capacidad de integrar las tensiones inherentes al sistema, no de intentar eliminarlas. Enfocada así, la organización puede sostener el impulso innovador mientras gestiona la complejidad institucional cotidiana.

El horizonte inmediato demanda una aproximación que combine el reconocimiento de las restricciones existentes con la capacidad de visualizar y materializar transformaciones significativas. La sostenibilidad institucional dependerá de la habilidad para mantener este equilibrio dinámico entre la consciencia de las limitaciones y la búsqueda de oportunidades de desarrollo. En este contexto, el valor público se vuelve esencial en tanto guía la acción de las organizaciones públicas hacia la creación de impacto positivo a nivel social.

Se hace camino al andar: lineamientos en pos de una gestión universitaria integrada

El esfuerzo puesto en gestionar la multiplicidad de proyectos, iniciativas e ideas emergentes requirió necesariamente de cambios en los modos de relacionamiento. Fortalecer la articulación e integración entre los distintos actores de la organización exige facilitar espacio, tiempo y recursos a los dispositivos de interacción. De este modo, ha sido central diseñar nuevas estrategias de comunicación

y formas de trabajo que acompañen y amplifiquen el proceso de cambio, modulando las prácticas de democratización con la eficacia organizacional. Avanzar en este proceso ha implicado comprometerse con una transformación organizativa que ponga la gestión al servicio del proyecto académico. Promover una gestión integral ha exigido buscar en forma incansable la instalación y mejora continua de procesos fluidos, integrados y transparentes de trabajo.

El PRG es un espacio de articulación entre ámbitos especializados con diversos estatutos

jerárquicos. Estructuras y equipos con diferentes orígenes que conforman una unidad coordinada y funcional a los cometidos universitarios. En el marco de la transformación de la gestión universitaria definida por la innovación de los procesos de trabajo que dan sostén a la gestión de la Udelar y con foco en el desarrollo y cuidado humano, el PRG trabajó sobre los lineamientos estratégicos presentados en el cuadro 2. Un panorama más extenso de los desafíos y logros alcanzados se encuentra en los enlaces indicados en cada lineamiento. <

Lineamiento estratégico	Objetivo articulado con la gestión íntegra, integrada e integral
Transformación organizativa	Implica repensar y rearticular los distintas funciones en la organización —TAs, docentes y estudiantes— desde una concepción colaborativa. Incluye el fomento del paradigma de sistemas de sistemas, que aborda simultáneamente el desarrollo y la implementación de sistemas horizontales y la articulación sinérgica y colaborativa de las distintas soluciones parciales.
Tecnologías de gestión y gobierno abierto	Se enmarca en el objetivo de lograr una Udelar interactiva basada en nuevas formas centralizadas y descentralizadas de entender la gestión, los ámbitos de decisión, los procesos, los vínculos y la práctica universitaria desde los principios de transparencia y rendición de cuentas. Esto implica pensar políticas que fomenten una cultura del acceso a la información y a la innovación tecnológica y cívica, fortalecer la vida democrática de la Udelar, reduciendo en lo posible los obstáculos de tiempo y espacio, y el codiseño de propuestas y de resolución de problemas. Involucra pensar los trámites de acuerdo a las orientaciones de simplificación, automatización, simultaneidad y modernización, así como incorporar el avance de los sistemas de sistemas de la Udelar, internet de las cosas y la interoperabilidad con otros a escala país, en colaboración con la alfabetización digital que el país está consolidando.
Gestión de campus	La gestión de campus se basa en el desarrollo de prácticas universitarias articuladas. En este sentido, se trata de prácticas de gestión a fin de integrar las acciones en los distintos servicios universitarios, generando valor añadido neto a los recursos existentes y aumentando la eficiencia de las acciones y recursos. De tal modo se apunta a la creación de espacios transversales físicos y tecnológicos, eliminando duplicaciones y fortaleciendo los servicios comunes. Para ello, es necesario analizar los flujos y entornos universitarios existentes, identificando oportunidades de conexión y desarrollo de prácticas integrales. Implica la organización por áreas temáticas y de desarrollo, mejorando el flujo y los entornos a partir de una mirada ecológica.
Escuela de Gobierno	La integralidad en la gestión es el resultado del intercambio sostenido entre las distintas capacidades, formaciones, experiencias y papeles que forman parte de la Udelar. Por lo tanto, necesitamos instancias formativas que integren estas diversidades, contando con la condición multicéntrica para distintas actividades formativas, en función de las fortalezas que distintos proyectos universitarios han desarrollado a lo largo y ancho del país. El objetivo es impulsar una capacitación y formación centrada en el desarrollo de proyectos que viabilicen los aprendizajes en los ámbitos de trabajo universitarios.

Cuadro 2. Lineamientos estratégicos del PRG 2019–2025. Fuente: elaboración propia.

100

**Prototipos de interacción
e integración como modelos hacia
una gestión universitaria integral***Las comunidades de prácticas*

De acuerdo con Wenger (2001), la comunidad de prácticas es un espacio integrado por personas que expresan un compromiso de participar en un proceso de aprendizaje colectivo en torno a un dominio o ámbito compartido. Es un espacio donde el compromiso mutuo de participar en la comunidad es fundamental. El «dominio del ámbito compartido» hace referencia a un repertorio común de experiencias que estas distintas personas utilizan para avanzar en sus acciones en ese dominio.

En el marco de un modelo de gestión, la comunidad de prácticas ayuda a abordar los temas y problemas que se trabajan en la gestión cotidiana. Se trata de un espacio para la práctica y el aprendizaje, con una participación amplia de los distintos equipos de gestión y grupos académicos especializados. Esta conexión entre lo académico y la gestión cotidiana es clave y tiene como propósito fundamental generar instancias de reflexión y desarrollo de capacidades estratégicas para promover el trabajo colaborativo y en red: conexión, coordinación y reflexiones para el desarrollo de capacidades.

Se establecen en torno al dominio de la gestión del conocimiento, enfocándose en la mejora continua de las prácticas académicas y administrativas. Compuestas por miembros que comparten un interés común en la optimización de procesos y la innovación en las distintas funciones sustantivas, han sido un lugar donde desarrollar competencias específicas y distintivas que contribuyen a fortalecer la identidad de quienes participan dentro del campo, fomentando un ambiente donde

la interacción y el aprendizaje conjunto son fundamentales.

La construcción de relaciones es un aspecto clave, en tanto promueve la interacción regular entre los miembros para compartir información, experiencias y recursos. A través de este intercambio se desarrolla un repertorio de recursos compartidos que incluye herramientas, historias y modos de abordar problemas recurrentes en la gestión universitaria. Este enfoque colaborativo permite a los participantes aprender unos de otros, enriqueciendo su práctica profesional y académica. Sin el nombre concreto de *comunidad de prácticas*, varios son los espacios así gestionados en alguna oportunidad a lo largo de la universidad para desafíos mayores: implementación de sistemas transversales de gestión, por ejemplo.

Las condiciones de existencia de este tipo de comunidades se basan, en primer lugar, en la legitimación de su existencia, en la asignación continua de recursos (sobre todo de tiempo de personas), además de un compromiso mutuo, donde cada miembro participa en acciones significativas y negociadas, asegurando que la práctica reside en la comunidad y en las relaciones establecidas. La acción conjunta es una característica definitoria y permite a los participantes responder de manera negociada a las situaciones que enfrentan en su contexto específico. Además, se fomenta la creación de un repertorio compartido que abarca rutinas, palabras, instrumentos, relatos y conceptos, facilitando la comunicación y el entendimiento entre los miembros.

Estas comunidades de prácticas no solo sirven para el desarrollo profesional de sus integrantes, sino que también contribuyen al fortalecimiento de la cultura de colaboración y aprendizaje en la Udelar, promoviendo una gestión del conocimiento que beneficia a toda la institución.

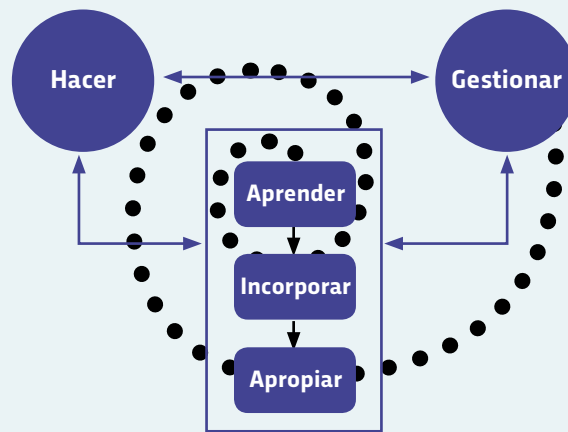


Figura 5A. Espiral dialéctica del hacer y gestionar. Fuente: elaboración propia.

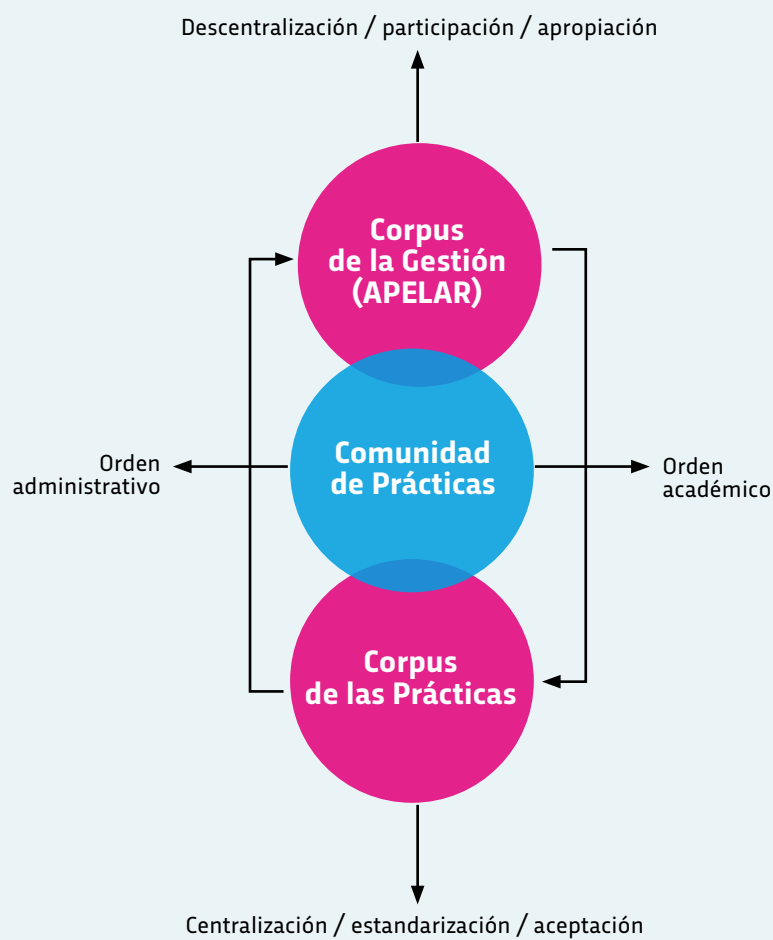


Figura 5B. Retroalimentación entre gestión y prácticas en la comunidad. Fuente: elaboración propia.

102

Una posibilidad de diseño es que los proyectos y programas enunciados, lineamientos y actividades recurrentes sean el corpus de gestión. Este corpus requiere de otro corpus de prácticas, las prácticas que sostienen y permiten que se lleve adelante esta gestión. Los modos en que se gestiona inciden, modifican y generan necesidades de actualización continua de las prácticas con las cuales se gestionan. Y, entonces, aquí se genera un círculo virtuoso de aprendizaje.

Este es el espacio de la comunidad de prácticas. Es el espacio donde, por un lado, se facilita la articulación de las prácticas con el corpus de la gestión y, por otro, se transforma la experiencia del corpus de la gestión en aprendizaje para la comunidad.

Las prácticas que se ejecutan tienen que tener una materialidad en el dominio de las capacidades, expresada a través de la sistematización y la enunciación de las metodologías con las cuales se llevan a cabo, así como de las herramientas de soporte que las sostienen. Están muy centradas en el tema de la dimensión cognitiva de la gestión, porque se sostienen en el aprendizaje.

De este modo, las prácticas se constituyen como prácticas de gestión de conocimiento, prácticas de aprendizaje organizacional. La comunidad en sí misma es una práctica de aprendizaje organizacional, prácticas de capacitación, prácticas de comunicación, segmentación de destinatarios, en el entendido de que la capacitación y la comunicación tienen que ser adecuadas a las necesidades de aquellos a quienes están destinadas. Cada uno tiene distintas prácticas y utiliza diferentes metodologías de trabajo que aporta al espacio colectivo.

El funcionamiento simultáneo exige criterios de clasificación de los corpus de iniciativas a implementar y criterios de clasificación para entender los distintos niveles y las distintas dimensiones en las cuales operan estas

prácticas. También aceptar que se navega en la tensión entre el consenso en torno de cómo llevarlas a cabo, la universalidad en los modos de abordaje, junto con el admitir que cada uno las practica a su manera, según su contexto, en relación con su propia experiencia. Es la manifestación de la particularidad en el modo de ejercicio de estas prácticas. Allí reside una interesante oportunidad de aprendizaje que se da entre la búsqueda de los consensos, por un lado, y, al mismo tiempo, el dar espacio para la particularidad en el modo de ejercicio de las prácticas.

Como se desprende de lo planteado, el desarrollo de comunidades de prácticas en la Udelar se presenta como una estrategia fundamental para mejorar la gestión académica y administrativa. Estas comunidades constituyen espacios donde los participantes se comprometen a un proceso de aprendizaje colectivo, compartiendo un dominio o ámbito común que facilita la articulación entre diferentes partes de la universidad. La importancia de esta articulación radica en su capacidad para conectar lo diverso, promoviendo la singularidad de cada unidad académica y administrativa.

Por lo tanto, lograr una gestión universitaria integral requiere considerar varios elementos clave. En primer lugar, la noción de articulación es central, ya que solo es posible entre elementos que son diferentes; si las partes se vuelven idénticas se pierde la posibilidad de diálogo y colaboración. En segundo lugar, la integración de múltiples dimensiones es necesaria para abordar los temas complejos que enfrenta la universidad. Esta complejidad exige que se identifiquen y consideren las diversas dimensiones que afectan a los problemas de gestión. Por último, el concepto de interdependencia es crucial, ya que las acciones deben ser impulsadas en relación con otros actores dentro de la institución.

Por supuesto, el diseño de las comunidades de prácticas no está exento de tensiones. Como se señaló, la relación entre la gestión y las prácticas es fundamental, ya que la gestión requiere un corpus de prácticas que se ajusten y actualicen continuamente. Además, se debe navegar entre el consenso y el desacuerdo, reconociendo que la búsqueda de consensos es clave, pero que también es necesario aceptar la particularidad de cada práctica. Asimismo, se debe equilibrar la urgencia de los cambios con espacios de reflexión que permitan una implementación efectiva y sostenible de las iniciativas.

La Oficina de Proyectos

La Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) de la Universidad de la República fue un prototipo que, a diferencia del anterior, no llegó a concretarse todavía. Con el objetivo general de fortalecer proyectos que mejoren la gestión universitaria mediante articulaciones estratégicas, se pensó en un espacio que facilitara la interacción entre iniciativas de distintos servicios universitarios. Se lo consideró tanto para iniciativas específicas por servicio como interservicio. Se promovería una convocatoria abierta a toda la comunidad universitaria, para facilitar la comunicación directa con otros prorektorados. La PMO organizaría su cartera de proyectos en líneas programáticas asociadas a los lineamientos estratégicos impulsados por el PRG. Así, en un solo espacio se podría aprovechar economías de escala, promover aprendizajes y facilitar lecciones aprendidas, para los cuatro lineamientos —transformación organizativa, tecnologías de gestión y gobierno abierto, gestión de campus y Escuela de Gobierno—.

Dentro de sus lineamientos de diseño, la oficina facilitaría instancias de intercambio y formación sobre herramientas, así como metodologías y estándares comunes, conso-

lidando una agenda común que permitiera el seguimiento de proyectos y el cumplimiento de alcances, plazos y presupuestos. También se enfocaría en la identificación de proyectos con conexiones temáticas, impulsando la articulación y el trabajo colaborativo y transversal entre diferentes áreas.

La PMO se encargaría de la estandarización y el desempeño en la gestión de proyectos, a través de la implementación de metodologías, procesos, métricas y herramientas que aseguran la eficacia en la ejecución. Proporcionaría soporte a la dirección mediante reportes de estado, tableros de control y seguimiento de beneficios, garantizando que los objetivos estratégicos se cumplan. En términos de gobierno, podría gestionar la cartera de proyectos, priorizando iniciativas y asesorando sobre una asignación de recursos más eficiente. Además, brindaría apoyo a los responsables de proyectos a través de mentoring, coaching y capacitación, promoviendo el desarrollo de competencias necesarias para una gestión efectiva.

La gestión del rendimiento es fundamental en su operación, donde se llevan adelante el monitoreo y el control de los proyectos, así como la gestión de riesgos y calidad, asegurando que se mantengan los estándares establecidos. La comunicación y el relacionamiento con los stakeholders son vitales y fomentan la gestión del conocimiento y la documentación necesaria para un flujo de información transparente. La PMO también se ocuparía de la gestión del cambio organizacional, por medio del acompañamiento, la capacitación y la evaluación para facilitar la transición hacia nuevas prácticas y procesos.

La oficina seguiría un enfoque estructurado que abarca las etapas fundamentales de los proyectos, comenzando con la fase de inicio, donde se define el proyecto, se identifican los interesados y se elabora el acta de constitución. En la planificación se detallan

104

el alcance, el cronograma, el presupuesto, los riesgos, la calidad, los recursos humanos y las comunicaciones. Durante la ejecución se gestiona el equipo, se asegura la calidad y se mantienen las comunicaciones con los interesados. En la etapa de monitoreo y control, se supervisan el alcance, el cronograma, los costos, la calidad y los riesgos. Finalmente, en el cierre del proyecto, se lleva a cabo el cierre formal, se documentan las lecciones aprendidas y se completa la documentación final, garantizando así una gestión integral y eficiente de los proyectos en la universidad.

Los desafíos

La Udelar es un ecosistema cogobernado sobre la base de consensos estratégicos. La pretensión de integración constante sostiene la articulación del todo. La visión del todo y la visión de las partes al mismo tiempo lleva a esta tensión entre consenso, asociado a la visión del todo, con la negociación, asociada a la visión de las partes.

Concebirla como un ecosistema en sí misma, tanto interna como externamente, plantea la necesidad de interoperabilidad. Pueden reconocerse tres tipos de interoperabilidad. La política, que tiene que ver con los propósitos compartidos y todas las negociaciones relacionadas, compartir y consensuar propósitos; la técnica, que implica compartir metodologías y herramientas, y la cultura, que exige operar dentro del marco de principios y de valores que la organización establece para coordinar acciones.

La interoperabilidad política requiere considerar la especificidad del cogobierno universitario y favorecer la autonomía de las partes, procurando la integración entre lo diferente. La efectivización de las relaciones diarias depende de la agenda sociopolítica, que debe abordar la diversidad de intereses y la necesidad de articular esos intereses.

Contribuir con herramientas que faciliten la priorización y mejoren los procesos de toma de decisiones es crítico en este contexto, en el que cotidianamente tienen que llevarse a la acción los propósitos de la organización. Las facultades, por ejemplo, al gestionar de manera independiente, tienen más autonomía, pero pueden generar duplicación de esfuerzos y obstaculizar la implementación de sistemas de gestión más integrados. Esta resistencia a la centralización se ve exacerbada por la descentralización en curso, donde las estructuras históricas de las facultades chocan con la necesidad de una organización más homogénea y regulada. Fortalecer las capacidades para la actividad de gobernar fortalece a los actores que participan y a quienes se ven afectados por su accionar. De igual importancia resulta no renunciar a la pretensión de que, progresivamente, se considere la gestión como parte integral de las funciones académicas: enseñanza, investigación y extensión.

Dentro de la interoperabilidad técnica, un desafío importante es estandarizar procesos para que a nivel del conjunto se pueda trabajar de la misma manera. Cuando una acción recurrente entra en relación con otros a través de la coordinación de acciones, es preciso que existan metodologías comunes de abordaje, prácticas que faciliten la interacción, la coordinación y el hecho de operar juntos. La comunidad de prácticas y la gestión de proyectos son herramientas en este sentido. En tanto parcialmente usadas y no estandarizadas, serán de eficacia limitada. La gestión del cambio es concurrente con la gestión de proyectos y también otra de las metodologías a estandarizar y a compartir.

La gestión de proyectos lleva al logro de un determinado propósito. Cuando se llega al final, comunidad de voluntades y trabajo colectivo mediante, como ha pasado, por ejemplo, en la implementación de sistemas

transversales de gestión, viene la cuestión de la adopción. La gestión del cambio se orienta, en esencia, a construir esa doble capacidad: por un lado, tener un sistema de gestión transversal y, por otro, que toda la universidad lo utilice a los efectos de coordinar acciones. Minimiza los efectos del «otra vez sopa» que convoca la tarea de una nueva propuesta de mejora.

Otro desafío relevante es el tema de la gestión de calidad. La práctica de la mejora continua genera debates que no dejan ver lo sustantivo: la normalización de procesos permite trabajar mejor, en forma más fluida, disminuyendo la perversidad de la burocracia que tanto mal les hace a los equipos. La gestión de la innovación y la creatividad son componentes clave en este proceso de mejora continua. El desarrollo de capacidades en lo organizacional requiere la práctica continua de mejorar consciente y consistentemente los modos de hacer, con eficiencia, transparencia y rendición de cuentas.

Administrar la tensión entre un sistema abierto y uno opaco es, también, crítico. Errandonea (2017) destaca la importancia que las universidades produzcan y comuniquen indicadores claros sobre su funcionamiento. Sin embargo, existen barreras que dificultan la transparencia, como la falta de recursos tecnológicos o la resistencia a cambiar prácticas establecidas. La necesidad de información abierta se ha vuelto más urgente con el auge de las redes sociales y la creciente demanda de transparencia en la gestión pública. Por ello la Udelar tiene la responsabilidad de la generación de valor público y de dar cuenta de ese compromiso.

La interoperabilidad cultural requiere ensayar y profundizar la cultura colaborativa. Esto incluye aceptar la existencia de un ecosistema digital y entender que los sistemas de información son claves para el funcionamiento del ecosistema relacional. Como se ha

señalado, debemos considerar la existencia de un ecosistema organizativo, una organización en red dinámica, activa, intra- e interinstitucional. Es necesario generar y sostener espacios de articulación entre áreas centrales y servicios, entre los distintos territorios y con las redes internacionales, para impulsar la adopción de prácticas comunes y acelerar los procesos de innovación. Es ineludible también hacerlo en un marco de promoción de salud laboral y bienestar de la comunidad entera de miembros de la universidad.

Mientras tanto, en lo que refiere a la cultura organizacional, se manifiesta una separación entre la acción y el aprendizaje de metodologías de gestión, lo que limita la capacidad de apropiación de nuevos conceptos y formas de hacer. La falsa oposición entre hacer y gestionar refleja la dificultad de integrar la práctica y la teoría en la gestión universitaria. La creación de comunidades de prácticas ha demostrado ser una estrategia efectiva para facilitar la gestión del conocimiento y promover la cultura colaborativa.

La articulación estratégica para una gestión universitaria integral tiene la pretensión de integración en una organización muy vasta como es la Udelar. Promover un marco axiológico que contemple la democracia, la transparencia y la agilidad exige consensos que deben construirse sin descanso. En rigor, desde esta perspectiva, el consenso en sí mismo puede pensarse como una visión más desde el todo, en el sentido de la integración. Por lo tanto, el consenso estratégico se gesta de manera cotidiana en la multiplicidad de niveles de abordaje que tiene la comunidad universitaria. Como se ha insistido, sirven para esta actividad metodologías y herramientas prácticas asociadas a las que se le debe asignar prioridad. Mejorar la forma de administrar la tensión entre una perspectiva de integración de la universidad como un todo y una perspectiva de articulación

106

de la universidad en la autonomía relativa de cada una de sus partes es destinar tiempo a la construcción de una visión ecosistémica hacia afuera y hacia adentro. Requiere, exige, intencionalidad política de la conducción.

Por último, pero no menor, si esta visión no está sostenida al mismo tiempo por la conducción de carrera, difícilmente se puede plasmar. La conducción de carrera permanece, mientras transcurre la temporalidad más o menos fugaz de la conducción política. Estamos hablando de horizontes temporales distintos y resulta necesario asumir el desafío de tender puentes entre estos horizontes. <



**Video sobre el modelo de identidad
de las organizaciones**



CLICK AQUÍ



**Diseño de un modelo de gestión
universitaria integral para el
Prorectorado de Gestión de la
Universidad de la República**



CLICK AQUÍ



>
PRORRECTORADO
DE GESTIÓN,
UDELAR

VICTORIA CESANO · LUCÍA DALERA

De la sucursal del Banco de Cobranzas, Locaciones y Anticipos a la creación del Espacio Universitario Rector Jorge Brovetto

V

COMO SE DESPRENDE de lo expuesto hasta aquí, la transformación organizativa planteada incluye —como parte de las nuevas propuestas de gestión y atención— el rediseño de los espacios de trabajo. Como expresión privilegiada de esta orientación se presenta la refuncionalización organizativa y edilicia de la planta física de la Udelar ubicada en la avenida 18 de Julio 1968. Fruto de dicho proyecto la Udelar inauguró finalmente el Espacio Universitario Rector Jorge Brovetto, en abril de 2025.

El martes 3 de mayo de 2022, en la Sala de Conferencias de la Facultad de Ciencias Sociales (FCS) y en el marco del proceso de definición del modelo de gestión universitaria integral, la Dirección General de Arquitectura, la División Secretaría de Oficinas Centrales y el PRG presentaron ante el Rectorado, las direcciones generales, las divisiones centrales y la UCUR el proyecto denominado «Implementación de un nuevo modelo de atención y refuncionalización edilicia del edificio de Oficinas Centrales». Estaba planteado el desafío de una refuncionalización que no abordara solo los aspectos edilicios, sino que fuera parte dinamizadora de los rediseños organizativos y de gestión, tal como el PRG venía impulsando. Ese mismo año asumió como director general de Arquitectura Horacio Flora, a quien el prorector de Gestión encomendó que asumiera de inmediato

la dirección ejecutiva del proyecto, de modo de asegurar una articulación conceptual y estratégica de las diversas coordinaciones parciales de la propuesta.

A partir de la visión planteada se conformó un equipo de trabajo convocado por el PRG. Incluyó el trabajo integrado y continuo de la Dirección General de Arquitectura, la División Secretaría y el Departamento de Intendencia, el seciu y la UCUR. A lo largo de tres años, este equipo coordinó las acciones necesarias e instaló una dinámica de trabajo que hizo posibles los cambios propuestos.

Como se anticipó, la propuesta entendió la refuncionalización como un proceso de transformación institucional, lo que requirió negociar significados, redefinir hábitos y construir nuevas formas de trabajo y convivencia. Para parte del funcionariado se trataba de transformar su lugar de trabajo desde hacía treinta años o más.

Desde el inicio se establecieron cuatro dimensiones clave:

- (re)diseño de infraestructura (tecnología, edilicia, mobiliario);
- rediseño de procesos (procedimientos, instructivos y protocolos);
- comunicación (fortalecimiento de la marca Udelar);
- desarrollo de capacidades (formación en competencias y herramientas).



Espacio Universitario Rector Jorge Brovetto

Por lo tanto, se debían de abordar tanto aspectos arquitectónicos como procesos y hábitos profundamente arraigados. La tarea incluyó una revisión normativa, considerando regulaciones existentes y nuevos lineamientos institucionales, referidos a circulación, accesibilidad universal, prevención de incendios, instalación de baños inclusivos y creación de espacios de lactancia. Además, se tuvieron en cuenta nuevas reglas en el uso de los espacios y convivencia, como salas de uso común con reserva mediante sistema de gestión en línea, ordenamiento del flujo de circulación de visitantes, criterios para el uso de carteleras, tisanerías y salones comedores.

El Espacio Universitario Rector Jorge Brovetto se fue constituyendo así en un entorno propicio para el modelo de atención multicanal, con un enfoque centrado en la persona y el rediseño de servicios y trámites orientados a la eficiencia, la agilidad y la transparencia. En este proceso, Lucía Laviano tuvo una participación y liderazgo destacados en el diseño de ambos proyectos.



110



«La refuncionalización del edificio [...] tiene por objetivo el cambio de modelo de gestión. [...] Busca generar un impacto positivo sobre las condiciones de trabajo y locativas del edificio. Hay una búsqueda por generar nuevas formas de habitar los edificios universitarios, y este edificio, de alguna forma, pasa a ser un puntapié inicial para poder entender los espacios desde otras lógicas [...]

Como estrategia, permite optimizar los recursos de forma inteligente y sustentable, ya que reduce la huella de carbono que implicaría una nueva construcción. Esta estrategia sustentable contribuye a generar un impacto positivo en nuestros edificios, en nuestra comunidad, en nuestros entornos, porque preservar y extender la vida útil de nuestro patrimonio edilicio y urbano constituye un componente esencial del desarrollo sostenible. Y marca la diferencia ante el cambio climático.

Algunas de las estrategias adoptadas en este proyecto tienen como premisa la creación de entornos más amigables, flexibles e integrados, que fomenten la innovación, el sentido de pertenencia y una nueva identidad universitaria. Un cambio de imagen de fuerte contemporaneidad, donde la equidad, la transparencia y la diversidad se establecen como pautas de diseño para crear entornos sustentables y espacios de trabajo pospandemia: seguros, saludables y que fomenten la interacción y el trabajo colaborativo, promoviendo los valores compartidos como institución.»

Horacio Flora (director general de Arquitectura, 23 de abril de 2025)



«“Para generar un cambio organizativo, a veces puede ayudar mover una puerta de lugar”, me decía el prorector de Gestión en nuestras primeras charlas sobre este proyecto. Animarnos a pensar en una transformación tan profunda para el espacio que en ese momento llamábamos Oficinas Centrales comenzó para este Prorectorado con los movimientos impulsados por la creación del Campus Luisi Janicki: Pioneras Universitarias, que incluyó el traslado de estructuras centrales hacia él y la implementación del nuevo modelo de atención multicanal de la Udelar.

Así, pusimos sobre la mesa la potencia que tenía el espacio como modelador de nuestras prácticas cotidianas, al tiempo que reconocimos cómo estas también eran capaces de transformarlo. Esta relación era evidente: quienes habitaban el edificio se habían adaptado a trabajar con el paisaje del exbanco, aunque lo que allí se producía respondía a otras lógicas.

Los espacios se habían ido habitando y modificando según las necesidades de cada ámbito. Existían necesidades, había proyectos en carpeta; solo faltaba el momento adecuado que reuniera las condiciones necesarias para poner en marcha el cambio.

La refuncionalización, entendida como un vehículo para la transformación, se ocupó de repensar el diseño de los espacios, los flujos, la forma en que imaginábamos la recepción de las personas en cada punto de atención y su tránsito y estadía por el edificio.

El abordaje conjunto de la refuncionalización y el comienzo de la instalación del modelo de atención nos permitió habilitar y fomentar el desarrollo de nuevas prácticas, a partir del reacondicionamiento y la reorganización edilicia, mientras se buscaba mejorar las condiciones laborales de los trabajadores y trabajadoras.»

Lucía Laviano (comunicación personal, 29 de abril de 2025)

La adecuación de la planta física supuso un importante desafío: adaptar un edificio construido para ser sede bancaria a las necesidades de una planta universitaria. El edificio fue construido hacia 1963 para el Banco de Cobranzas, Locaciones y Anticipos (BCLA) y adquirido por la Universidad de la República en 1974.



«¿Cómo se logró el equilibrio entre el proyecto original del edificio y su reconversión en Espacio Universitario Rector Jorge Brouetto?»

«El edificio del banco fue diseñado específicamente para cumplir esa función. La unidad 001 era el local comercial y, sobre ella, se proyectaron unidades de apartamentos que luego el banco vendió [...]. Por lo tanto, el edificio es lo que hoy llamaríamos un edificio híbrido, de usos múltiples. Tenía además tres subsuelos destinados principalmente a maquinaria y a la zona de valores. Y luego, tres niveles más la planta baja, en conexión con la calle, que contenían espacios bastante genéricos, homogéneos: grandes áreas abiertas, un núcleo de servicios con baños, circulaciones, ascensores y un gran salón que era el área de atención al público del banco.

Ese espacio estaba claramente dividido entre usuarios y trabajadores por un gran mostrador, como era típico en los bancos. Hacia la avenida 18 de Julio se encontraba el área de espera: un gran espacio abierto, tipo balcón, donde el público aguardaba ser atendido.

A esos grandes espacios los llamamos “espacio potencial”, porque eran justamente los lugares donde podían pasar todas estas cosas que ahora están pasando. [...]

La accesibilidad [...] y la evacuación [...] son cuestiones que seguramente cuando se diseñó el edificio no manejaban criterios tan exigentes como hoy. Entonces, por ejemplo, los ascensores se actualizaron los dos. Uno de ellos, el de servicio, no llegaba hasta el tercer piso y hoy en día, por el tipo de máquinas que hay [...], se pudo tener los dos ascensores hasta los tres niveles. [...]

Que no corra el aire, que te canses, que se te cansa la vista. Y eso quizá en el día a día no te das cuenta, pero no es saludable. De esas situaciones había muchas, entonces, ventilación e iluminación no resueltas —tanto natural como artificial— se notaban. Había pisos en los que la gente tenía ventiladores porque sentía que no corría el aire, porque la ventilación estaba obstruida. [...] la apropiación del edificio se dio en diferentes etapas, con diferentes impulsos y de forma desordenada. Claro, había algunas cosas que se habían perdido, ¿no? Por ejemplo, una era la buena iluminación natural en algunos pisos, porque estaba obstruida. Lo mismo la ventilación.

[...] el hecho de utilizar el espacio del mejor modo y de hacerlo lo más eficiente posible, juntar puestos de trabajo en los espacios que se puede —por supuesto—, ya genera la posibilidad de ganar espacio dentro de una misma área. Te rinde más. A veces cuesta lograrlo, porque cada uno quiere tener su escritorio individual y estar separado de todos los demás. Pero lo que se logra en estos casos es no tener espacios de calidad. [...]

Yo creo que lo que le dio la complejidad a todo esto fue el movimiento, movimientos de personas y sus cosas, no de las cosas solamente. Además, cosas con historia en algunos casos. Porque cuesta decir: “¿Esto fue para ahí? ¿Qué se va? ¿Qué no se va?”»

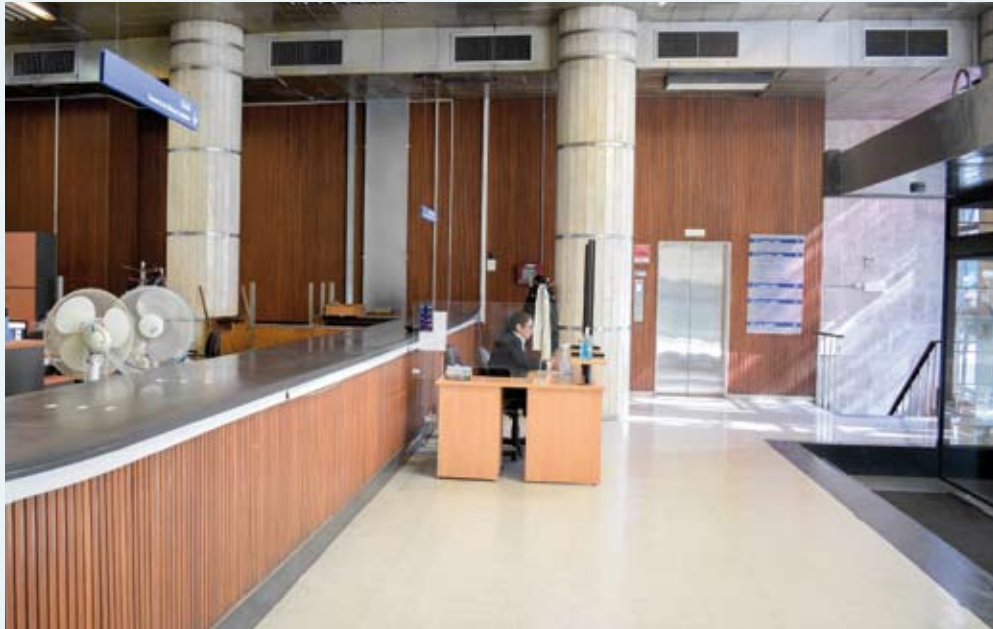
Cecilia Hernández (proyectista y supervisora de obras a cargo de la coordinación arquitectónica del proyecto, Dirección General de Arquitectura [DGA])

Uno de los gestos arquitectónicos y simbólicos más significativos del proyecto fue la eliminación de «barreras», entre ellas el mostrador: esa gran pieza que dividía a trabajadores y usuarios externos. Este elemento, tanto en su dimensión física como funcional, encarnaba una lógica de segmentación y distanciamiento que este nuevo proyecto buscó desarticular.

El mostrador y otros símbolos del antiguo banco representan algunos de los desafíos

más complejos al intervenir en las prácticas y percepciones del espacio de trabajo. Las oficinas heredadas estaban pensadas para un modelo laboral tradicional, con estructuras jerárquicas marcadas y aisladas, atención fragmentada, escritorios amplios adaptados al uso intensivo de expedientes en papel, teléfonos individuales de línea, escasa interacción espontánea y poca flexibilidad espacial. En consecuencia, cada espacio se concebía como definitivo para toda la vida laboral.

**PARTE II · LA TRANSFORMACIÓN ORGANIZATIVA COMIENZA
POR DESPLAZAR EL PUNTO DE VISTA**



Acceso por 18 de Julio antes de la refuncionalización



Despedida del mostrador

Estas determinantes de diseño y espaciales acompañaron al trabajo universitario durante varias décadas. Obsoletas ante los avances tecnológicos y organizacionales, dichas «barreras» físicas y simbólicas fueron sustituidas por una lógica de oficina abierta, donde la división del espacio adopta formas más flexibles y colaborativas. En esta transformación entra en juego una nueva estética: la sustitución de altos mobiliarios por bajos;

la creación de un entorno vegetal que modula la entrada de luz natural y transforma la percepción del entorno y, por último, una paleta basada en materiales y colores naturales —como la madera y el verde—, que convive con los materiales originales del edificio, como el mármol y la madera, lo que genera una sensación de amplitud, calidez y conexión con el ambiente.



División Contaduría Central



División Suministros

**PARTE II · LA TRANSFORMACIÓN ORGANIZATIVA COMIENZA
POR DESPLAZAR EL PUNTO DE VISTA**



División Secretaría de Oficinas Centrales



Dirección General de Personal



Dirección General de Planeamiento y Dirección General Jurídica



Dirección General de Administración Financiera

**PARTE II · LA TRANSFORMACIÓN ORGANIZATIVA COMIENZA
POR DESPLAZAR EL PUNTO DE VISTA**



División Secretaría General



Dirección General de Arquitectura y Unidad de Gestión del Plan de Obras de Mediano y Largo Plazo

El propósito fue crear, en palabras de Horacio Flora, un «espacio de bienestar ambiental», que acercara lo sustentable a la vida cotidiana del edificio. En este marco, se incorporaron elementos como livings en cada piso, que fomentan las interacciones sociales, centros de impresión colectivos en lugar de impresoras individuales —en el marco de la Política Cero Papel— y salas de reuniones compartidas o salas de silencio. Todo esto responde a un enfoque que prioriza entornos colaborativos, saludables y contemporáneos.

En 2025, el Espacio Brovetto alberga a:

- la DGAf, la División Contaduría Central y la División de Suministros (en planta baja);
- el salón comedor y la sala de descanso para personal tercerizado (en el entrepiso);
- la DGP y la División Secretaría de Oficinas Centrales (en el piso 1);
- la DGPlan y la DGJ (en el piso 2);
- y la DGA y la Unidad de Gestión del Plan de Obras de Mediano y Largo Plazo (en el piso 3)

Además de la instalación de los nuevos espacios, se visualizan mejoras en diversos aspectos del entorno físico y organizacional. Estas incluyen la renovación del mobiliario, la instalación de nuevas luminarias, la actualización de la infraestructura eléctrica y telefónica, y la mejora de la señalética y la accesibilidad.

Durante el proceso de proyecto, se promovió una distribución con equidad del espacio, según de papeles y funciones, garantizando condiciones adecuadas de seguridad laboral y cumplimiento normativo. Se amplió la cantidad de salas de reuniones con diferentes capacidades, se expandió el espacio del salón comedor del edificio y se incorporaron dos livings por piso para organizar el flujo de visitantes externos y mejorar su atención.

Como complemento, se instalaron baños inclusivos, se adecuaron las tisanerías por piso, se reforzó la seguridad mediante sistemas de videovigilancia, se optimizó la conectividad, se incorporaron recursos tecnológicos en salas y oficinas, se definieron espacios destinados a la comunicación institucional y sindical, y se sustituyó totalmente la señalética del edificio.

Se eliminaron los puestos de trabajo en subsuelos, se mejoró la iluminación natural y la climatización, y se incorporaron líneas telefónicas de emergencia, junto con el cumplimiento de normativas de accesibilidad y prevención de incendios.

También se revisaron y eliminaron prácticas de riesgo, mediante el retiro de artefactos de los escritorios, como jarras, cafeteras y microondas, reemplazándolos por equipamiento seguro y compartido.

En el ámbito comunicacional y tecnológico, se identificaron los distintos públicos y usuarios, se instalaron equipos PC para garantizar el acceso de todos los puestos de trabajo al equipamiento y se implementó un boletín informativo con novedades del proyecto. Se reorganizó más de una decena de líneas telefónicas activas y se centralizó la atención en un único número general con sistema de internos. A partir de la Política Cero Papel se promueve limitar su uso a carteleros normados para comunicaciones institucionales y sindicales. A su vez, como parte del fortalecimiento de la identidad institucional, se crearon correos @udelar.edu.uy para quienes aún no contaban con ellos.

Se transitó por una etapa de diagnóstico en la que participaron diversas áreas para apoyar en esta tarea, a través de consultas e intercambios con los actores del edificio, con el objetivo de entender el funcionamiento cotidiano, la cantidad y la distribución del personal, tanto en la planta física como en el diseño organizativo. Esta tarea fue compleja, ya que era necesario que el equipo conociera



Espacio Universitario Rector Jorge Brovetto

y comprendiera las relaciones funcionales, las secciones y áreas de trabajo, para poder traducirlas al proyecto y adaptarlo para que funcionara, lo cual implicó ajustes constantes. Porque una vez elaborado el diseño también hubo que abordar distintos puntos de vista e incluso resistencias ante el cambio, por ejemplo, respecto al retiro de mamparas, mostradores y otros elementos que antes definían límites entre trabajadores, público y las distintas áreas de trabajo.

Otro de los desafíos abordados fue el de conciliar un criterio común de organización espacial que en algunos casos se tensionaba con las especificidades de cada ámbito. Para ordenar la ubicación de cada dependencia se siguió una estrategia basada en ubicar en los pisos más bajos —planta baja y primer piso— a las direcciones generales

y divisiones que reciben mayor cantidad de público, tanto interno como externo.

Además del tipo de funcionamiento y comunicación con el exterior, surgieron necesidades puntuales según las funciones de cada área. En algunos casos se requerían más metros cuadrados; en otros, mayor seguridad; en otros, espacios de espera cercanos, mejor accesibilidad, mobiliario específico, áreas con mayor necesidad de archivo o bibliotecas o mejor aislamiento acústico. Todos estos aspectos fueron atendidos según las capacidades humanas, financieras, de tiempo y espacio con que el proyecto contaba.

Según las posibilidades de cada sector, se aplicaron diferentes estrategias: facilitar el trabajo en equipo cuando la función lo permitía, o bien optimizar los espacios para asegurar mayor cantidad de lugares para el trabajo reservado.



Equipo de trabajo conformado por la Dirección General de Arquitectura, la División Secretaría, el Departamento de Intendencia, el Prorectorado de Gestión, el SeCIU y la UCUR.

En medio de estas definiciones, fue necesario organizar mudanzas provisorias, ya que las obras se implementaron por etapas mientras el edificio y las oficinas seguían funcionando. Esto implicó un arduo trabajo de coordinación de traslados de equipos y mobiliarios hacia lugares transitorios y luego su regreso al edificio. En total se hicieron 18 mudanzas, con diferentes empresas proveedoras, involucrando a múltiples actores y con organización *ad hoc* en cada caso. Para esta etapa, se procuró que cada ámbito descartara, antes de su mudanza, elementos que no volvería a utilizar, con el apoyo de la Unidad de Inventario, fundamental para poner en marcha procesos de donación o reubicación de bienes. Asimismo, se impulsó el ordenamiento de archivos y documentos de trabajo, etapa en la que el AGU colaboró brindando orientaciones generales y tablas de precaución, y visitando cada oficina para recomendar estrategias de organización documental.

Otro de los desafíos fue la transición de la telefonía convencional a la telefonía IP, como un ejemplo representativo de la transformación general. Este cambio no se limitó a una simple actualización tecnológica, sino que formó parte de la estrategia más amplia que cumplió con el objetivo de optimización de recursos y redefinición de prácticas organizacionales. La implementación de esta nueva infraestructura no pretendió reinventar lo existente, sino mejorar y potenciar su funcionamiento en el marco de una visión más integrada y eficiente. Antes, las oficinas del edificio operaban con un sistema de telefonía convencional en el que cada ámbito —y en algunos casos cada jerarquía— disponía de una línea telefónica independiente. Este esquema reflejaba una fragmentación organizativa, donde cada unidad funcionaba compartiendo casi únicamente el espacio físico. Si bien esta estructura podía pasar desapercibida en el análisis global, evidenciaba una perspectiva segmentada de la gestión institucional.



Fachada del acceso por 18 de Julio

En este contexto, el proceso de construcción del Espacio Universitario Rector Jorge Brovetto buscó transformar no solo la infraestructura física y tecnológica, sino también la concepción del trabajo en las oficinas. La propuesta no solo apuntó a modernizar los sistemas de comunicación, sino también a dotar al espacio de una identidad propia alineada con la identidad de la Udelar, promoviendo una mayor sinergia y cohesión entre las distintas unidades. En consonancia con la implementación del modelo de atención, se decidió migrar a un sistema de telefonía IP y se estableció una única línea telefónica para todo el Espacio Brovetto. La estructura de internos fue reorganizada con el propósito de mejorar la expe-

riencia, tanto de los usuarios internos como de los externos, facilitando la comunicación y optimizando los recursos disponibles.

Este proceso implicó meses de relevamiento, análisis de requerimientos e intercambio con las distintas áreas involucradas. Lejos de ser una transición lineal y definida, presentó múltiples desafíos, desde dificultades técnicas y logísticas hasta la necesidad de generar consensos y reorganizar dinámicas de trabajo. No obstante, la implementación de la telefonía IP representó un avance significativo en la modernización y optimización de la gestión, contribuyendo a una mayor integración y eficiencia en la comunicación institucional. <

❖ Jorge Brovetto Cruz nació en Montevideo el 14 de febrero de 1933 y falleció en la misma ciudad el 8 de junio de 2019. Formado en la Udelar, tuvo activa militancia estudiantil, desempeñándose como consejero estudiantil desde 1956 en la Facultad de Química (FQ). Aun antes de la aprobación de la Ley Orgánica de 1958, fue el primer estudiante en integrar el Consejo Universitario Central, en representación de su facultad. Se graduó como químico industrial / ingeniero químico en la FQ, hizo estudios de posgrado en Uruguay y usufructuó becas entre 1965 y 1970 en Italia y Estados Unidos. Docente universitario, con importante actividad investigadora, fue profesor titular desde 1970. En 1975, con la Udelar intervenida, renunció a su puesto docente y pasó a desarrollar destacada actividad profesional. Con la recuperación democrática regresó a la actividad docente y fue designado vicerrector de la Udelar. Concluyó el período del rector Samuel Lichtensztejn entre 1989 y 1990, y fue elegido rector para los períodos 1990-1994 y 1994-1998. Fue el gran artífice de la creación de la Asociación de Universidades Grupo Montevideo (AUGM) en 1991 y asumió su secretaría ejecutiva hasta 2005. Entre 1995 y 1998 presidió la Unión de Universidades de América Latina. En el marco de un compromiso ininterrumpido a lo largo de toda su vida, destaca particularmente que la última década del siglo XX lo tuvo como un activo protagonista en la defensa de la educación superior y enfrentando su mercantilización. Entre 2005 y 2008 fue ministro de Educación y Cultura de Uruguay. Recibió importantes reconocimientos en América Latina y Europa. Diversas universidades latinoamericanas, incluida la Udelar, le otorgaron el título de doctor honoris causa.

Desde el edificio de la avenida 18 de Julio 1968 Brovetto cumplió toda su actividad como rector. Allí trabajó cada día, junto a su equipo de colaboradores.

Luis Leopold (De la argumentación de la propuesta para designar como Espacio Universitario Rector Jorge Brovetto a las instalaciones de la Universidad de la República ubicadas en la avenida 18 de Julio 1968, aprobada por el CDC el 22 de abril de 2025)

**PARTE II · LA TRANSFORMACIÓN ORGANIZATIVA COMIENZA
POR DESPLAZAR EL PUNTO DE VISTA**



Presentación del Espacio Universitario Rector Jorge Brovetto.

>
PRORRECTORADO
DE GESTIÓN,
UDELAR

VICTORIA CESANO

La Feria Modo Udelar

V

LA FERIA MODO UDELAR es un espacio clave para fomentar el diálogo y la articulación entre la comunidad universitaria y otras instituciones nacionales e internacionales. Desde su creación, ha tenido como propósito principal presentar formas innovadoras de trabajo y relacionamiento dentro de la Udelar, fortaleciendo la integración entre la gestión y las funciones sustantivas. De este modo se promueven acciones que construyen una perspectiva de gestión integral que posibilita el desarrollo de iniciativas más allá del evento anual y se generan sinergias que dan visibilidad a las experiencias llevadas a cabo en distintos servicios.

Desde sus inicios en 2020, la feria se ha presentado en diversos formatos, 100 % virtual, semipresencial y presencial. Sus locaciones han sido el CLJ, el Edificio Polifuncional José Luis Massera, el Campus Parque Batlle (CPB), el Aulario del Área Social y Artística —Aulario «Mártires Estudiantiles»— y la Facultad de Información y Comunicación. En cada caso ha contado con el apoyo de los funcionarios y funcionarias de cada servicio, que hicieron posibles las actividades. Año tras año se ha consolidado como un espacio de encuentro para la comunidad universitaria, a través de convocatorias abiertas que convocan a funcionarios TAS, docentes, estudiantes, egresados y público en general. Si bien los funcionarios TAS han sido históricamente el grupo más participativo en esta iniciativa, en los últimos años se ha logrado

ampliar la presencia a otros integrantes de la comunidad universitaria.

Este crecimiento representa un desafío que no es exclusivo de la Feria Modo Udelar, sino que refleja una tendencia más amplia dentro de la vida universitaria: el aumento del interés y la participación de los órdenes en el tratamiento de los temas de gestión.

La quinta edición (2024) se desarrolló junto con otras dos actividades —el XXIII Coloquio Internacional de Gestión Universitaria y la IV Escuela de Verano-Invierno del Núcleo Disciplinario Evaluación Institucional, Planeamiento Estratégico y Gestión Universitaria de la AUGM—, todo lo cual dio lugar a la conformación de la Semana de la Gestión Universitaria en Movimiento. Este evento fue coordinado de forma conjunta con la AUGM y la Edeg, y se enmarcó además en la conmemoración del 175.º aniversario de la Udelar. El encuentro contó con la participación de un importante número de docentes, funcionarios e investigadores de distintas universidades latinoamericanas, quienes compartieron sus experiencias y reflexiones sobre la gestión universitaria.



Lucía Laviano coordinó la realización de las primeras cuatro ediciones de la Feria Modo Udelar.
2020 a 2023.

- ❖ **«la gestión universitaria tiene el desafío de ser el motor que garantice el normal funcionamiento de la universidad, además de ser aliado estratégico de las unidades académicas y permitir transitar el día a día cambiante.»**

Osvaldo de Felipe (Universidad Nacional de Mar del Plata)

- ❖ **«la particularidad de la universidad frente a otros modelos organizacionales está dada por la autonomía, objetivos y principios distintos, que, ciertamente, no son [los de] una empresa ni una industria. Por ello eventos como estos son fundamentales para mostrarle a la sociedad en qué estamos pensando respecto a las universidades.»**

Pedro Antônio de Melo (Universidad Federal de Santa Catarina)

- ❖ **«es muy importante el equilibrio entre la reflexión, el análisis y la ejecución. Documentar las decisiones a tomar, elaborar registros, no decidir de manera intuitiva, sino generar documentos ejecutivos que nos den elementos para la toma de decisiones. Y todo ello para construir las decisiones de manera colectiva.»**

Hugo Casanova (Universidad Nacional Autónoma de México)

126

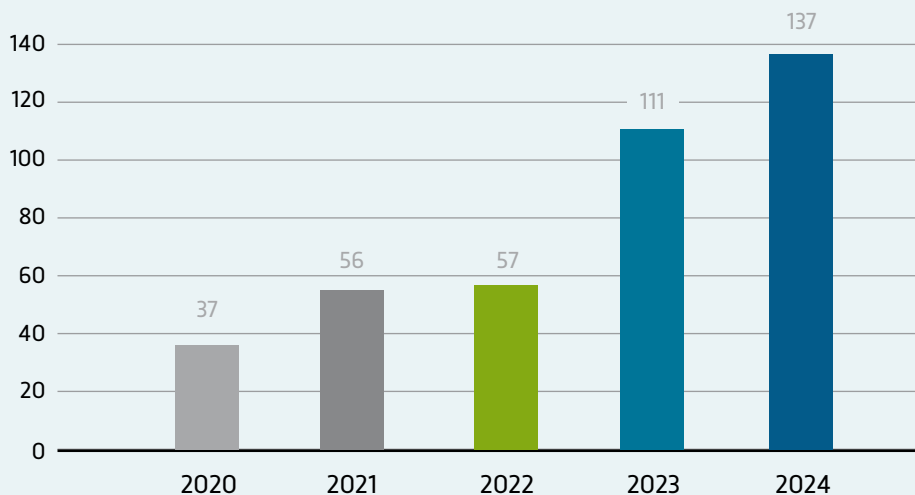


Gráfico 1. Cantidad de actividades de Feria Modo Udelar 2020-2024, frecuencia anual.
Fuente: PRG (2024).

La feria se ha caracterizado por integrar paneles, mesas redondas y pósteres, con formatos innovadores como entrevistas y programación en vivo desde el evento por parte de la UNI Radio. De este modo, la cobertura ha sido uno de los formatos clave de la feria, lo que permitió no solo registrar ideas y estrategias, sino también generar un repositorio de conocimientos que contribuye a la conceptualización de la gestión universitaria. A través de estas conversaciones se han consolidado aportes significativos para el funcionamiento institucional.

La sexta edición de la feria, en 2025, busca mantener su carácter innovador y de adaptación activa, mediante la propuesta de actividades que permitan a la comunidad universitaria seguir visualizando la importancia de la gestión. A partir de la consigna «Cómo transformar la gestión: El modelo de gestión al día», la Feria 2025 se enfoca en compartir desarrollos enmarcados en el MGUI, a través de la selección de contenidos que ejemplifiquen con creatividad su uso cotidiano. <

**PARTE II · LA TRANSFORMACIÓN ORGANIZATIVA COMIENZA
POR DESPLAZAR EL PUNTO DE VISTA**





Feria Modo Udelar, ediciones 2020, 2021, 2022, 2023 y 2024



Foto solidaria del XXIII Coloquio Internacional de Gestión, V Feria Modo Udelar y la IV Escuela de Verano – Invierno de AUGM, a la marcha en defensa de la universidad pública y federal de Argentina. 2024

LA GESTIÓN DE CAPACIDADES HUMANAS: DE LO OPERATIVO A LO ESTRATÉGICO

131

En 2014 la Udelar definió analizar y rediseñar la estructura de los escalafones del personal TAS vigente desde 1991. Así, entre 2014 y 2015 trabajó una comisión que avanzó en una propuesta al respecto. Sin embargo, la falta de acuerdos impidió continuar con la iniciativa. En octubre de 2020, a partir de las definiciones del PED 2020–2024, el PRG propuso al CDC la conformación de una comisión que abordara el diseño de una nueva estructura escalafonaria técnica, administrativa y de servicios, que, entre otros cometidos, posibilitara la movilidad transversal. La perspectiva ponía el énfasis en que se atendiera a no considerar solo los aspectos estructurales y de cargos, sino también los referidos al rediseño organizativo. A partir de estas orientaciones, se impulsó la elaboración de una nueva propuesta de diseño de la estructura escalafonaria del funcionariado TAS, desde una mirada transversal que acompañara los procesos de transformación transitados por la Udelar.

La Comisión Diseño de Estructura Escalonaria Técnico, Administrativa y de Servicios (DEETAS) se conformó con representantes de los órdenes, áreas académicas, la Agremiación Federal de Funcionarios de la Universidad de la República (AFFUR), la Unión de Trabajadores del Hospital de Clínicas (UTHC), el Rectorado, el PRG, la DG–Plan, la DGJ, la DGAF y la DGP. A esta última se le encomendó la coordinación de la comisión (Resolución n.º 1 del CDG del 5 de octubre de 2020).

Entre el 30 de setiembre y el 25 de noviembre de 2021, con el objetivo de conformar un marco conceptual, terminología y metodología comunes, la comisión accedió a una formación a cargo de docentes de la Universidad Nacional de Mar del Plata (UNMDP). A continuación, se elaboró un plan de trabajo que incluyó la realización de entrevistas para relevar opiniones sobre las principales dificultades que enfrentaban por entonces los ámbitos en relación con la gestión y el accionar cotidiano. Luego, se llevaron a cabo jornadas de trabajo intensivas, orientadas a generar un diagnóstico y definir una propuesta para presentar al CDG.

A partir de este diagnóstico se definieron líneas de trabajo específicas, con el objetivo de ordenar las acciones de la comisión. Cada una de esas líneas procuraría ofrecer alternativas que superaran las dificultades manifestadas por los diferentes colectivos.

Por último, la comisión se organizó en grupos de trabajo temáticos:

- Movilidad horizontal y vertical
- Evaluación de desempeño
- Reestructura escalafonaria
- Capacitación y formación
- Estructura salarial

Acompañando el trabajo de estos grupos, se implementaron talleres para intercambiar con áreas académicas, órdenes y distintos ámbitos.

En octubre de 2023 los grupos terminaron su labor y remitieron sus informes a la comisión, la que los aprobó y envió a consideración del CDG. Estos informes expresaban los acuerdos alcanzados en cada tema y aportaban posibles hojas de ruta para la labor a seguir. El CDG adoptó las orientaciones en resoluciones específicas y encomendó al PRG la orientación de nuevas definiciones y acciones en consecuencia.

CONSEJO DELEGADO DE GESTIÓN

27 DE NOVIEMBRE DE 2023

Resolución 2 (Exp. 001010-000186-23). Vistas las actuaciones de la Comisión designada para el Diseño de la Estructura Escalafonaria TAS (DEETAS) y del subgrupo de la misma encargado del punto «Capacitación y Formación» y considerando su informe contenido en el distribuido n.º 2091.23:

EL CONSEJO DELEGADO DE GESTIÓN, resuelve:

Encomendar al Prorectorado de Gestión que instrumente lo necesario para que se complete el proceso de confección y puesta en marcha de una oferta de formación a cargo de la Escuela de Gobierno destinada a los funcionarios que aspiren a ocupar cargos de conducción, en consonancia con lo propuesto por el Coordinador de la Unidad Académica de dicha Escuela y considerando los parámetros y criterios orientadores recomendados por el subgrupo mencionado. (6 en 6)

CONSEJO DELEGADO DE GESTIÓN

27 DE NOVIEMBRE DE 2023

Resolución 3 (Exp. 001010-000188-23). Vistas las actuaciones de la Comisión designada para el Diseño de la Estructura Escalafonaria TAS (DEETAS) y del subgrupo de la misma encargado del punto «Evaluación de Desempeño» y considerando su informe contenido en el distribuido N° 2092.23:

EL CONSEJO DELEGADO DE GESTIÓN, RESUELVE:

Encomendar al Prorectorado de Gestión que, con

el asesoramiento técnico de la Dirección General de Personal y de las Direcciones Generales que entienda necesario, conduzca un proceso de diseño e implementación de un nuevo sistema de evaluación del desempeño del personal TAS, orientado por especialistas de la Facultad de Ciencias Económicas y Administración y considerando los parámetros y criterios orientadores elaborados por el subgrupo mencionado. (6 en 6)

CONSEJO DELEGADO DE GESTIÓN

27 DE NOVIEMBRE DE 2023

Resolución 4 (Exp. 001010-000189-23). Vistas las actuaciones de la Comisión designada para el Diseño de la Estructura Escalafonaria TAS (DEETAS) y del subgrupo de la misma encargado del punto «Movilidad Horizontal y Vertical» y considerando su informe contenido en el distribuido N° 2093.23:

EL CONSEJO DELEGADO DE GESTIÓN, RESUELVE:

1. Encomendar al Prorectorado de Gestión a que, con el asesoramiento de las Direcciones Generales que entienda pertinente y tomando como insumo el informe extendido por la Dirección General de Personal y la Dirección General de Administración Financiera (Dist. 2093.23), establezca los procedimientos necesarios y proponga las resoluciones para presentar ante el Consejo Directivo Central tendientes a que los fondos que se destinan a financiar los ascensos en cargos operativos no permanezcan en el servicio si el funcionario deja de pertenecer al mismo y vuelvan a integrar la partida central destinada a financiar dichos ascensos operativos.
2. Encomendar al Prorectorado de Gestión a impulsar en consulta con la Dirección General Jurídica, las adecuaciones normativas que permitan la participación de personas externas a la Universidad en los Tribunales de concursos TAS de Udelar.
3. Encomendar al Prorectorado de Gestión a realizar las gestiones que sean pertinentes, con el asesoramiento

de las Direcciones Generales y/o del Servicio de Relaciones Internacionales, para que la Udelar celebre convenios con otros organismos de modo de facilitar la participación de su personal en los Tribunales de concursos TAS de Udelar.

4. Encomendar al Prorectorado de Gestión que, con el asesoramiento de la Dirección General de Personal, de la Dirección General Jurídica, del Servicio Central de Inclusión y Bienestar Universitario y de la Escuela de Gobierno, elabore una propuesta para elevar a consideración del Consejo Directivo Central, con el objeto de que en los casos de funcionarios T/A/S que cuenten con dictamen de ineptitud parcial para el ejercicio de su cargo, se admita —dentro de las opciones a considerar de acuerdo a las particularidades del caso concreto— la movilidad horizontal tomando en cuenta los parámetros que surgen del informe del correspondiente subgrupo Deetas (Dist. 2093.23) (6 en 6)

CONSEJO DELEGADO DE GESTIÓN 27 DE NOVIEMBRE DE 2023

Resolución 5 (Exp. 001010-000190-23). Vistas las actuaciones de la Comisión designada para el Diseño de la Estructura Escalafonaria TAS (DEETAS) y del subgrupo de la misma encargado del punto «Estructura escalafonaria» y considerando su informe contenido en el distribuido N° 2094.23:

EL CONSEJO DELEGADO DE GESTIÓN, RESUELVE:

Encomendar al Prorectorado de Gestión a que —en consulta con la Dirección General Jurídica y con la Dirección General de Personal— presente a consideración del Consejo Directivo Central una propuesta que permita que, en los llamados a concurso de ascenso, estén habilitados a presentarse funcionarios que, sin revestir en el respectivo escalafón, reúnan los requisitos normativamente establecidos, conteniendo los lineamientos acordados en el subgrupo Estructura Escalafonaria, que surgen del ítem ‘Simplificar la estructura con el fin de generar desarrollo y mejores

condiciones para la movilidad horizontal´ (fs. 6 y 7 del Dist. N.º 2094.23) y del informe técnico de la DGP y DGJ, contenidos en el mismo Distribuido. (6 en 6)

CONSEJO DELEGADO DE GESTIÓN 27 DE NOVIEMBRE DE 2023

Resolución 6. (Exp. 011080-000014-23). Vistas: las actuaciones de la Comisión designada con el objetivo de avanzar en el diseño de una nueva estructura escalafonaria técnico, administrativa y de servicios (DEETAS) y de los subgrupos de trabajo conformados para la elaboración de propuestas en las áreas temáticas de Evaluación del Desempeño, Capacitación y Formación, Movilidad Horizontal y Vertical y Estructura Escalafonaria;

Considerando: la importancia político-institucional de los acuerdos generales allí plasmados, los que —a la vez— permiten definir una hoja de ruta para encaminar cada una de sus propuestas;

EL CONSEJO DELEGADO DE GESTIÓN, resuelve:

Valorar especialmente la calidad del trabajo realizado para la construcción de los acuerdos alcanzados y agradecer el aporte de los órdenes, las áreas académicas, los representantes de los trabajadores, así como el apoyo brindado por las Direcciones Generales y los Servicios universitarios especializados en los temas que se abordaron. (6 en 6)

CONSEJO DELEGADO DE GESTIÓN 4 DE DICIEMBRE DE 2023

Resolución 3 (Exp. 011080-000016-23). Atento a lo oportunamente propuesto por el Sub-Grupo Capacitación y Formación de la Comisión de Diseño de la Estructura Escalafonaria TAS (Dist. 2091.23) y a la resolución adoptada por este CDG el 27/11/23 (Dist. 2335.23) respecto a la puesta en marcha de una oferta de formación a cargo de la Escuela de Gobierno para Funcionarios aspirantes a cargo de Conducción, encomendar al Prorrectorado de Gestión el seguimiento y puesta en marcha de la creditización de las propuestas de formación desarrolladas por la referida Escuela. (5 en 5)

>
DIRECTORA,
DIRECCIÓN
GENERAL DE
PERSONAL, UDELAR

CLAUDIA PERRONE⁶

La transformación de la Dirección General de Personal

V

SER PARTE DE la construcción de la universidad que deseamos no debería limitarse solo a nuestras tareas diarias o a los intercambios en la interna de los equipos. Es fundamental que nuestras reflexiones y aportes queden documentados y sistematizados, de manera que puedan servir como base para futuras discusiones. Al hacerlo, no solo enriquecemos el diálogo actual, sino que también contribuimos a la creación de un legado que sea insumo para las generaciones venideras en la búsqueda de una universidad más inclusiva y transformadora.

Proponemos hacer un recorrido considerando dos dimensiones clave: la contribución al logro de los objetivos institucionales y las actividades diarias que se llevan adelante en nuestra área, en soporte, asesoramiento, control y planificación.

Siguiendo los lineamientos estratégicos establecidos por el prorector de Gestión, presentaremos un resumen de los proyectos en los que la DGP ha estado involucrada y comprometida durante el período 2019-2025, así como el grado de avance y los resultados obtenidos. Las acciones y proyectos incluidos fueron seleccionados entre muchos que venimos desarrollando y bien puede señalarse que varios de ellos merecen un capítulo aparte. Por lo tanto, se trata de un recorte necesario para un documento de este tipo, que deja

por fuera otras iniciativas no menos valiosas. Por último, se identificará una serie de áreas que representan desafíos para nuestro desarrollo futuro.

Partiendo de la denominación de *relaciones industriales* que se utilizaba a mediados del siglo pasado, el camino que ha recorrido la forma de denominar y, por tanto, de concebir a las personas y su gestión dentro de las organizaciones ha sido largo y variado.

En los años noventa se difundió el uso del concepto de *recursos humanos*, en claro paralelismo con los denominados *recursos materiales*. Luego surgieron otras posturas, como la de *capital humano*, el *talento humano*, la *gestión de personas* o de *capacidades*, entre otras. Lo que podemos asegurar es que ha cambiado el énfasis llevándolo a hacer foco en las personas.

Detrás del impulso de estos cambios en la concepción es posible rastrear fácilmente el enfoque en determinadas características como pilares, por encima de otras. Entendemos, entonces, que la gestión de capacidades, la planificación estratégica, el desarrollo de las personas y de la organización, y la flexibilidad son lineamientos fundamentales para las acciones a tomar.

Las diferencias las podemos presentar en pares dicotómicos, con la finalidad de

6

Con profundo agradecimiento a los equipos, dentro y fuera de la DGP, por los intercambios, reflexiones y aprendizajes, y la gestión compartida.

conceptualizar el cambio de paradigma (desarrollo versus rutina, gestión versus administración, largo plazo versus corto plazo, visión integral y ensanchamiento de cargos versus limitación de funciones, involucramiento de todos los niveles de la organización versus compromiso del funcionario, flexibilidad versus rigidez), aunque sabemos que siempre los polos enunciados conviven y generan tensiones que hay que administrar.

Este proceso de cambio de enfoque fue un punto de partida clave, concebido como un proceso a transitar con atención al cambio en la cultura organizacional que lo sostuviera.

El tipo de valor que ofrece la gestión de las capacidades humanas ha evolucionado desde la eficiencia a la excelencia funcional. El cambio de un enfoque operativo a uno estratégico es un proceso que implica una transformación significativa en la forma en que se gestionan las capacidades dentro de una organización.

En primer lugar, el paso de centrarse en tareas exclusivamente administrativas y operativas, como la gestión de nóminas, la contratación y el cumplimiento de normativas laborales, con una función reactiva, respondiendo a las necesidades inmediatas de la institución, a un enfoque estratégico que exige alinear la gestión del talento con los objetivos a largo plazo definidos. De esta manera, esta segunda perspectiva pasa a ser clave en la planificación y la ejecución de la estrategia general, contribuyendo a la creación de valor y a la sostenibilidad de la organización.

Este cambio de enfoque requiere una transformación en la forma de posicionarse de los gestores, para ser considerados agentes de cambio que aportan valor estratégico. Para esto es imprescindible desarrollar habilidades en áreas como análisis de datos, gestión del cambio y liderazgo.

De este modo, la alineación con la estrategia organizacional es la guía de las políticas

y las acciones derivadas. Para esto, es necesaria la más amplia difusión y visibilización de los objetivos planteados a todo el colectivo universitario, de modo de fomentar una cultura organizacional innovadora, basada en la colaboración y el aprendizaje.

Esta nueva posición de la gestión de las capacidades humanas dentro de la organización ha requerido la transformación digital y el uso de herramientas analíticas que permiten la toma de decisiones basadas en datos y el desarrollo de capacidades a largo plazo que no solo aborden las necesidades presentes, sino que también preparen a trabajadoras y trabajadores para futuros desafíos.

Todos estos cambios, para la DGP, han constituido un proceso que requiere una reorientación en la función del área, enfocándose en la creación de valor a largo plazo y en la alineación con los objetivos organizacionales.

Los primeros objetivos planteados entre el PRG y la DGP para iniciar esta transformación fueron:

- Cambiar el alcance de la DGP, orientándola a una finalidad rectora especializada y propositiva y desarrollando su participación en las dimensiones expresadas en el MGUI, tomado como orientación conceptual (1. gestión proactiva, ágil y articulada, 2. digital, 3. cercana, abierta y conectada, 4. aprendizaje colectivo, 5. basada en datos).
- Plantear el rediseño de la dirección general, de tal manera que la estructura siga al cambio estratégico planteado (Mintzberg, 1994).
- Profesionalizar las funciones de la dirección, mejorando la calidad de las políticas y las estrategias de intervención, y privilegiando un espacio para generar propuestas y elaborar proyectos que enriquezcan el abordaje multiprofesional.

138

- Modernizar la gestión, incorporando tecnologías de la información, la producción de información para la toma de decisiones y la formación continua de los colaboradores de la dirección para mejorar las capacidades en el aprovechamiento de estas tecnologías.
- Atender la diversidad de necesidades de los diferentes actores institucionales, ofreciendo soluciones integrales y no prácticas de administración de personal aisladas.
- Integrar una mirada innovadora en la búsqueda de nuevas formas de diseñar y entregar soluciones de fácil acceso y uso.
- Promover canales de comunicación actualizados para el desarrollo de la autogestión de los trabajadores y trabajadoras con el uso de las tecnologías de la información, promoviendo la transformación digital del área.

Qué nos propusimos: el arte de producir organización

Como se ha señalado, la gestión no se limita a la administración de tareas, por el contrario, su foco está en crear un entorno organizado que facilite el trabajo colaborativo, la comunicación efectiva y el logro de objetivos estratégicos. Por lo tanto, vale la pena reiterarlo, gestionar es intrínsecamente un acto de producir organización.

Recordemos en nuestro accionar los lineamientos estratégicos planteadas desde el PRG, que buscan consolidar la gestión universitaria integral como modelo de gestión. Estos ejes abordan la transformación organizativa, las tecnologías de gestión y gobierno abierto, la gestión de campus y la Escuela de Gobierno. En este recorrido, cada proyecto llevado adelante remite

a por lo menos uno de dichos lineamientos, recordando que estos se interrelacionan y son «variaciones sobre un mismo tema» (Leopold dixit). De este modo, cada proyecto aporta a la concreción de más de un lineamiento.

Transformación organizativa, tecnologías de gestión y gobierno abierto

En este período, la DGP se propuso transitar hacia la transformación digital. La mejora de los procesos de trabajo y la concomitante profesionalización de los funcionarios figuran dentro de los objetivos relevantes en materia de gestión universitaria que se ha planteado la institución históricamente.

La gestión en soporte papel es ineficiente, presenta dificultades a la hora de buscar, recuperar y sistematizar la información, sin olvidar el espacio físico que requiere para su guardado. El proyecto consistió, por un lado, en convertir documentos físicos en formatos digitales en aquellos casos en que no contamos con un sistema digital para los trámites. Esta digitalización permite una mejor organización y almacenamiento de la información, facilitando el acceso y la recuperación de documentos, y reduce el espacio físico necesario para el almacenamiento. En los casos en que fue posible transitamos hacia la transformación digital que, trascendiendo la digitalización, requiere un cambio cultural y organizativo en el que la tecnología se integra en todos los aspectos de la operación y la estrategia de la organización. La transformación digital asegura la calidad de los datos, la transparencia y la estandarización de procedimientos, y facilita la toma de decisiones informada, todo lo cual mejora la experiencia del usuario.

Son muchos los proyectos que venimos integrando en este marco. A medida que vamos cambiando de paradigma, las posibilidades de ampliar el radio de acción aumenta. Destacamos algunos a continuación.

Adecuación en el Sistema Integral de Administración de Personal y redefinición de procedimientos a la luz del nuevo Estatuto del Personal Docente

A partir de la entrada en vigor del nuevo Estatuto del Personal Docente (EPD) el 1.º de enero de 2021, y aun antes, fue necesario adaptar tanto el SIAP como los procedimientos para ajustarlos a los nuevos requerimientos. Esto requirió —y todavía requiere— analizar y asesorar sobre los cambios en las estructuras organizativas de los servicios para la creación de las unidades académicas, la implementación de controles y funcionalidades que permita obtener información sobre la gestión docente, la confección de guías e instructivos y la capacitación a los servicios. En conjunto con el Comité SIAP, se trabaja para dar las mejores soluciones a este cambio, que es fundamental a la hora de construir institucionalidad.

Utilización de la plataforma Pentaho para datos de personal (Trebol)

Junto con el Comité que lleva la gobernanza del SIAP (Comité SIAP), se analizaron datos que se pudieran extraer del sistema y con los cuales se pudiera construir información para la toma de decisiones. Durante 2022 la DGP testó el sistema y realizó nuevos requerimientos, de forma de ampliar las funcionalidades y consultas. Se disponibilizó el uso del sistema al conjunto de los servicios, con diferentes perfiles de consulta. Junto con el PRG, la DGAF y el SECIU, se presentó el sistema a las áreas académicas (Resolución n.º 10 del CDC del 25 de setiembre de 2001, Distribuido n.º 432/01, *Diario Oficial*, 3 de octubre de 2001), de modo de promover su utilización para la toma de decisiones. Como resultado del incremento del uso se agregaron dimensiones y cubos de consulta a nivel de las áreas.

Uso de agenda web para diferentes trámites

Se capacitó e instrumentó en la sección Cuentas Personales de DGP para la atención por trámites

jubilatorios. De esta manera, además de ordenar las consultas y disminuir el tiempo de espera, los funcionarios que atienden a quienes acuden a realizar los trámites organizan antes toda la documentación que necesitarán para evacuar las consultas en forma más ágil. Esto ha redundado en una mejora en la atención, con una experiencia muy satisfactoria.

Seguimiento de los trámites jubilatorios iniciados

Después de revisar el procedimiento vigente, se lo rediseñó con la utilización de herramientas informáticas disponibles (expediente electrónico o Expe+) y el objetivo de mejorar el seguimiento de los trámites, el acceso a la información por parte de toda la sección y la eliminación del manejo de documentos en soporte papel.

Apoyo en la consolidación del CENUR Noreste como unidad ejecutora

Este proceso ha incluido el trabajo con otras direcciones generales (SECIU, DGAF, Dirección General de Auditoría Interna [DGA] y DGPlan), contribuyendo a lograr que el CENUR Noreste comenzara a operar como la unidad ejecutora 33 a partir del 1.º de enero de 2025. Para esto se mantuvieron numerosas reuniones con autoridades del CENUR, se estableció un cronograma conjunto y se visitaron las direcciones generales para organización de los equipos, capacitación específica, seguimiento y asesoramiento permanente.

Sistematización de datos sobre accidentes laborales

A través de un convenio con el Banco de Seguros del Estado (BSE) se registran mensualmente los accidentes declarados ante el BSE desde los diferentes servicios. La información proporcionada por el BSE se completa con otros

140

datos, incluyendo tipo de eventos y su clasificación. Esto permite contar con información sistematizada que se informa anualmente a la Oficina Nacional de Servicio Civil (ONSC), además de ser posible insumo para análisis epidemiológico por parte del SCIBU. Los datos sistematizados contienen información sobre la persona afectada: escalafón, grado, servicio en el que reviste, tipo de accidente, clasificación y cantidad de días de certificación.

Gestión de licencias en el Sistema Integral de Administración de Personal

Se trabajó con todos los servicios para ajustar los saldos de licencia para la carga inicial del sistema, capacitando para su uso y para la gestión específica de las licencias.

Extracción de la liquidación de la partida proporcional al salario vacacional del SIAP

A partir de resolver cambiar radicalmente el proceso de trabajo para la obtención de la información necesaria, se hizo el análisis y se elaboró un documento de requerimiento funcional, trabajando con el proveedor y testeando la funcionalidad para su posterior puesta en producción y ajuste de datos. Con esto se logró reducir de manera significativa el tiempo de procesamiento y los errores reportados en la liquidación.

Gestión de campus

Este lineamiento propone hacer foco en un caso de transformación organizativa en toda la extensión del concepto. Se trata de repensar la gestión, los procesos, el uso de los espacios, lo común —no como la suma de lo individual, sino como la transformación que proviene de lo colaborativo— y las buenas prácticas compartidas.

A partir de las definiciones que llevaron a la conformación del CLJ, durante 2022 se trabajó con el PRG y las directoras de división del

campus, con la finalidad de generar la mejor propuesta de integración de los recursos humanos y sus capacidades. La instalación de una Unidad de Personal en el campus, dependiente de la estructura de Oficinas Centrales y con la supervisión técnica de la DGP, optimizó los recursos y cambió el modelo de atención que se sostenía hasta el momento.

La Escuela de Gobierno y la formación y capacitación en el trabajo

A partir de la creación de la Edeg, la DGP participa en el análisis, la identificación de necesidades formativas y el diseño de propuestas para desarrollar capacidades para la gestión. Desde de la adaptación de la malla curricular del Programa de Gestión Universitaria Integral, haciendo foco en los nuevos desafíos planteados, a partir de 2022 se comenzó con las actividades destinadas a jefes y jefas de sección de todos los escalafones —«El rol de las jefaturas en la Udelar como agente de transformación»— y las direcciones de división —«El papel de las direcciones de división en la gestión universitaria integral»—. Estas propuestas fueron la base del Programa de Formación para la Conducción TAS, que se implementa a partir de 2025. Corresponde señalar que junto con dicha propuesta se lanzó también el Programa de Formación para la Conducción Académica.

En línea con el objetivo de diseñar, establecer y mantener programas permanentes de formación y actualización, dirigidos al desarrollo de las capacidades, se comenzó en 2021 el diseño del PIU, que fue disponibilizado en 2023. A partir de su puesta en uso, se estableció un cronograma de talleres en diferentes temas detectados como de interés del personal.

Hasta entonces la Udelar no contaba con un programa de inducción estructurado y que llegara a los destinatarios en el tiempo adecuado. Se trata de una herramienta privilegiada para transmitir a los nuevos trabajadores los

valores, los objetivos y la importancia de la organización a la cual se están incorporando. De esta manera buscamos fomentar un sentido de pertenencia y compromiso con los objetivos de la Udelar.

El proceso ha incluido la conformación de un equipo de trabajo integrado por el PRG y la DGP, con la activa colaboración de la Unidad de Comunicación del prorectorado. El PIU incluye información sobre la cultura organizacional, las políticas y el diseño organizativo de la Udelar. Para esto se elaboraron manuales, guías y herramientas digitales, que posibilitan el fácil acceso de los trabajadores a la información necesaria y de su interés. Está dirigido a los funcionarios y funcionarias de todos los escalafones, pasantes y becarios. Cuenta con una serie de instancias e instrumentos que tienen por objetivo garantizar una buena experiencia de ingreso. Al mismo tiempo, para los servicios se transforma en una herramienta que facilita la incorporación de los nuevos funcionarios.

Su implementación incluye el uso de algunas herramientas para la evaluación continua, de modo de identificar las necesidades y expectativas, tanto de la organización como de los nuevos funcionarios. Esto permite la retroalimentación permanente, evaluando la efectividad del programa, permitiendo realizar ajustes y mejoras, y asegurando que el programa se mantenga relevante y efectivo. Por ejemplo, se analiza la duración de las actividades de inducción generales, las instancias de inducción en los servicios y la posibilidad de incluir instancias de seguimiento posinducción, para evaluar la adaptación y la necesidad de apoyo adicional.

Además, se han implementado talleres referidos a temas técnicos que involucran a las áreas de Personal de los servicios, como la gestión de inconsistencias de nóminas ante el BPS, el procedimiento para el registro y el seguimiento de trabajadores ocupacionalmente

expuestos, la información sobre el Registro de Vínculos con el Estado (RVE) y la toma de posesión y sus implicancias en la posterior vida laboral del funcionario. La metodología de trabajo incluye la redacción de manuales e instructivos sobre los diferentes procedimientos, de forma de reforzar la mejora de la gestión.

Por último, corresponde destacar el impacto que ha tenido en la Udelar la adopción de la política de movilidad impulsada por el PRG y el SRI. En este marco, se promueve ampliamente la recepción de visitas de intercambio profesional desde otras universidades, tanto como que integrantes de la DGP conozcan de manera directa otras universidades, para compartir experiencias y facilitar procesos de reflexión sobre nuestras prácticas. La internacionalización no solo enriquece la experiencia de los funcionarios, motivando y generando redes de contactos, sino que también fortalece a la institución en su conjunto. Al invertir en la internacionalización se está invirtiendo en el desarrollo integral de los funcionarios, lo que se traduce en la mejora de la calidad de los servicios, promoviendo la innovación y la creatividad.

En tránsito: Entre ya no y aún no

El cambio del modelo de gestión en una organización compleja como la Udelar es un proceso que requiere tiempo y en algunos de los proyectos que nos hemos planteado nos encontramos en un estado de transición. Avanzar requiere de análisis que nos permita entender cómo cada parte se ve afectada e implica iteración y aprendizaje. También requiere el tránsito de naturalizar la resistencia al cambio a comprender que el énfasis de liderar un proyecto debe estar puesto en la importancia de generar las condiciones adecuadas para el cambio. En este contexto, es vital reconocer que estamos en

un tránsito entre *lo que era y lo que queremos llegar a ser*. Establecer una visión a largo plazo y compartirla con todos los niveles de la organización es clave para facilitar un cambio efectivo y sostenible. Con los mismos lineamientos estratégicos planteados por el PRG, enumeraremos algunos de los proyectos en tránsito.

Transformación organizativa, tecnologías de gestión y gobierno abierto

Ejemplo privilegiado de lo señalado es el tránsito a la implementación de un modelo de gestión de capacidades humanas para la Udelar basado en competencias. Contar con un modelo de gestión integral de las capacidades humanas, que se desarrolle en forma coherente y con un analizador común para todos los macroprocesos de recursos humanos es fundamental para el desarrollo efectivo de cualquier organización y, por supuesto, para las universidades. A partir de considerar las características de la Udelar, sus objetivos estratégicos y su cultura organizacional, la DGP definió hacer foco en las competencias sobre otros enfoques posibles, como gestión del desempeño, gestión por objetivos, gestión por resultados, entre otros.

La opción adoptada permite un enfoque integral, al considerar las habilidades técnicas y las competencias conductuales y actitudinales de las personas. Con alta flexibilidad y adaptabilidad, las competencias pueden adaptarse a diferentes contextos y funciones dentro de la organización, lo que facilita su aplicación en un entorno cambiante. A partir de esta definición, la DGP comenzó a promover la necesidad de adoptar en forma explícita un modelo de gestión de las capacidades humanas basado en competencias, de forma de maximizar el potencial del talento humano, desarrollar las competencias necesarias para

lograr los objetivos institucionales, mejorar el desempeño organizacional y adaptarse a los desafíos del entorno. Se inició con la elaboración de un *Manual para la gestión por competencias*, donde se fundamenta la elección de este modelo y se exponen los conceptos fundamentales y básicos para su instrumentación. A su vez, se elaboró un *Diccionario de competencias*, donde se propone una serie de competencias transversales y una competencia específica para la conducción, describiendo dimensiones, niveles de desarrollo y conductas observables para poder evaluarlas. Se presentó esta propuesta comenzando con las áreas académicas, de modo de contar con insumos para los ajustes que correspondan y que se sienten las bases para la reformulación de los macroprocesos de recursos humanos (análisis y descripción de cargos, selección de personal, desarrollo de la carrera funcional, capacitación y formación, evaluación del desempeño, remuneración y beneficios).

De manera complementaria, pueden señalarse otros proyectos con diferentes alcances e impactos.

Extracción de datos para el Registro de Vínculos con el Estado de la Oficina Nacional de Servicio Civil

A partir de reuniones de trabajo mantenidas con el Observatorio de la ONSC se acordaron procedimientos y se actualizó el manual de la Udelar. En la actualidad se trabaja estrechamente con la ONSC y SECIU para automatizar la extracción de información desde el SIAP, de manera de asegurar la calidad del dato y cumplir con los requerimientos del Observatorio de la ONSC y del RVE. Hacia 2019 la Udelar tenía un gran retraso en la entrega de esta información, cuando conciliar la información institucional con los registros de la ONSC insumía mucho tiempo y trabajo por parte de la DGP y de los servicios,

con gran cantidad de reproceso por los errores registrados. A 2025, la Udelar se encuentra a punto de concretar que la entrega de la información se realice en forma automatizada mes a mes.

Gestión del presentismo en el Sistema Integral de Administración de Personal

Consiste en que la gestión de todos los incidentes que impactan en el control del presentismo se registre en el SIAP. De esta manera se busca dar transparencia a los conceptos que afectan la liquidación de sueldos, estandarizar criterios, control del cumplimiento de ordenanzas, así como contar con datos para la toma de decisiones. En 2025 se está implantando el uso de este módulo en los servicios, con el objetivo de que esté en uso como única herramienta de gestión del presentismo en toda la Udelar.

Trámites de presentismo en línea

Este es un proyecto de alto impacto, que permitirá dejar de utilizar formularios en papel para tramitar los conceptos de presentismo. Cada funcionario podrá gestionar sus licencias y demás conceptos en un sistema en línea, de manera que todo quede registrado en tiempo real en el SIAP. Iniciamos el procedimiento con las licencias y estamos trabajando para que quede operativo en 2025.

Gestión de campus

Teniendo en cuenta la experiencia del abordaje en el CLJ, se está atendiendo a las necesidades del Campus Parque Batlle, con las complejidades que este presenta al integrar diferentes servicios universitarios (Facultad de Odontología, Facultad de Enfermería, Facultad de Medicina [FMED], Hospital de Clínicas, Instituto de Higiene, Escuela de Nutrición y Comedor Universitario n.º 2). Otros espacios que permiten el

desarrollo de esta modalidad de gestión son los CENUR, con los que trabajamos permanentemente las direcciones generales.

Para integrar acciones en los diferentes territorios, el PRG, la Comisión Coordinadora del Interior (CCI) y la DGP le propusieron al Centro Universitario Regional Este (CURE) llevar adelante un proyecto de investigación en torno a las condiciones y medioambiente de trabajo. Esta iniciativa parte de las definiciones de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), que señalan que la salud laboral incluye los aspectos facilitadores del bienestar y el desarrollo de los trabajadores, así como también aquellos factores que afectan en forma negativa su salud. Tomando como marco de referencia el enfoque de las condiciones y medio ambiente de trabajo (CYMAT), se procura comprender las causas enmarcadas en las condiciones de trabajo que puedan explicar el impacto diferencial del riesgo sobre la salud de distintos trabajadores. Esta perspectiva estudia los riesgos en forma sistémica, ya que los riesgos interactúan entre sí de manera sinérgica. Por lo tanto, pueden anularse entre sí o potenciarse. El análisis de los riesgos que se propone se sostiene a partir de mediciones objetivas y las percepciones y vivencias de los propios trabajadores. El objetivo principal del proyecto es diagnosticar las diferentes dimensiones analíticas que conforman las CYMAT del personal TAS que trabaja en el CURE, con la aspiración de elaborar insumos para instrumentar políticas en conjunto con el SCIBU para toda la Udelar.

La Escuela de Gobierno y la formación y capacitación en el trabajo

En la actualidad, la DGP trabaja en conjunto con la Edeg en una serie de programas que den respuesta a necesidades emergentes y aporten al desarrollo de los trabajadores, tanto en el cumplimiento de sus funciones como

en momentos particulares de sus vidas, por ejemplo, el retiro jubilatorio. A partir de esto se trabaja en el diseño de un Programa para el Retiro Laboral de Funcionarios TAS y Docentes de la Udelar, originado a partir de inquietudes y reflexiones acerca del proceso de desvinculación de los funcionarios para acogerse a la jubilación. Este proceso está siendo revisado en sus múltiples dimensiones por diferentes ámbitos, aunque se entiende que es importante pensarlo en forma integrada para dar mejores respuestas, de modo que aporte tanto a las personas que se retiran como a la organización en su conjunto. El retiro jubilatorio representa una transición importante que afecta varios aspectos de la vida de una persona, tanto en la dimensión subjetiva como en la financiera y social. Estos cambios pueden variar según la situación individual y las condiciones del retiro. Por este motivo, el planteo de un programa integral busca aportar diferentes herramientas para diversas situaciones y necesidades, por ejemplo, talleres que brinden orientación, acompañamiento y soporte a los funcionarios interesados en las dimensiones jurídico-administrativa y personal que supone el retiro laboral jubilatorio, propiciando la inclusión a ámbitos y actividades culturales y deportivas impulsadas por el SCIBU. La concepción general fomenta el reconocimiento del colectivo universitario en el momento del retiro y fomenta la transferencia y la sistematización del conocimiento que han consolidado en su trayectoria laboral en la Udelar.

A modo de epílogo parcial: desafíos asumidos

Muchas de las acciones realizadas se hubieran precipitado en la organización, de una forma u otra, aun si se hubiese seguido con el modelo anterior. Lo que sí queremos destacar es que lo diferente, lo innovador, es el

enfoque que le imprime este cambio de modelo de gestión.

Para la DGP, el cambio desde un enfoque operativo a uno estratégico implica una transformación profunda, tanto en el marco como en el fondo de su razón de ser. Requiere la redefinición de objetivos, nuestra misión y visión. En consecuencia, la estructura organizacional de la DGP está concretando cambios que promueven el trabajo colaborativo en la interna y con el resto de la Udelar, incrementando el desarrollo multiprofesional.

Se trata, entonces, de implementar estrategias para gestionar y propiciar el cambio, fomentando una cultura organizacional que valore la innovación y la adaptabilidad. Como se señaló, este enfoque transforma la manera en que la DGP planifica e interviene, al tiempo que redefine su impacto en la gestión y su contribución al desarrollo de la Udelar.

El desafío en el marco del PED 2025-2029, consolidando este cambio de enfoque, es acompañar de manera creativa el movimiento descentralizador que impulsa la Udelar. Este movimiento no solo busca una mayor equidad en la distribución de recursos y oportunidades, sino que también pretende fortalecer la articulación entre las diferentes estructuras organizativas de la Udelar. En este contexto, la DGP tiene la responsabilidad de desplegar su presencia en el territorio, lo que implica un esfuerzo consciente por integrar sus funciones y servicios en las áreas académicas, los CENUR, los campus y otros ámbitos institucionales. Habrá que asentar de manera efectiva la presencia de la DGP en estos espacios, lo que requerirá un análisis profundo de las necesidades específicas de cada uno, identificando las estrategias que permitan una interacción fluida y productiva. Será fundamental establecer canales de comunicación claros y efectivos, así como fomentar la colaboración entre la DGP y las

distintas instancias de la Udelar, asegurando que las políticas y prácticas de gestión de personas se alineen con los objetivos descentralizadores.

En última instancia, se procura promover una cultura de cercanía y accesibilidad, donde la participación de la DGP sea percibida como un apoyo real para los servicios en sus respectivos contextos. Esto no solo fortalecerá el papel estratégico de la DGP, sino que también contribuirá a una mayor cohesión y sentido de pertenencia dentro de la comunidad universitaria. En resumen, el desafío radica en transformar la DGP en un participante activo en el proceso de descentralización, asegurando que su presencia y sus acciones sean relevantes y efectivas en cada rincón de la Udelar. <

> PRORRECTORADO
DE GESTIÓN,
UDELAR (2019-2021)

> DIRECTORA,
DIRECCIÓN
GENERAL DE
PERSONAL, UDELAR

ALEJANDRO VIGNOLO · CLAUDIA PERRONE

Trabajo y salud en la gestión universitaria integral: condiciones y medioambiente de trabajo del personal técnico, administrativo y de servicios del Centro Universitario Regional Este



Antecedentes

HISTÓRICAMENTE, LA ATENCIÓN en torno a la salud del colectivo universitario ha sido un tema privilegiado por la Universidad de la República. Ha abordado la temática desde distintos enfoques, desde diferentes ámbitos institucionales y con una gran variedad de acciones. Esto es clave, porque es necesario que la gestión de la salud en el trabajo se aborde de forma integral, lo que implica que cualquier análisis considerará los demás aspectos de la gestión de la institución y el contexto en forma sistémica (Grecco *et al.*, 1998; Mangarelli, 2022; Tomasina, 2012).

La Udelar cuenta con diversas estructuras que abordan de manera sistemática el tema de la salud en el estudio y en el trabajo.

El SCIBU tiene definido como eje de trabajo principal el contribuir a la calidad de vida de estudiantes y trabajadores de la Udelar. Esto se viabiliza a través de diversos programas en las áreas de Cultura, Deporte, Alimentación, Salud y Social. Por lo mismo, sus definiciones lo hacen referente del enfoque que damos a este apartado.⁷

Otros abordajes se realizan desde la Comisión Central sobre Violencia, Acoso y Discriminación (CCVAD), responsable del asesoramiento respecto de las políticas institucionales en materia de acoso, violencia y discriminación. Este ámbito universitario actúa en función del lineamiento planteado por la Udelar que establece como inadmisibles cualquier conducta que deteriore el ambiente de trabajo o estudio, constituyéndolo en intimidatoria, ofensiva u hostil, así como aquellos comportamientos de acoso sexual, laboral o en las relaciones de estudio.⁸

La Comisión Permanente de Procesos y Condiciones de Estudio, Trabajo y Medio Ambiente Laboral (PCET-MALUR) fue creada por resolución del Consejo Ejecutivo Delegado el 2 de junio de 2008. Esta comisión ha desarrollado actividades con el objetivo de «mejorar los procesos y las condiciones de estudio y trabajo, para incrementar la calidad en el desempeño de las funciones sustantivas de la Universidad de la República» (Recorrido, Universidad de la República, 2005).⁹

Los espacios y esfuerzos descentralizados en los servicios universitarios son muchos,

7

Ver <https://bienestar.udelar.edu.uy/salud/>

8

Ver <https://udelar.edu.uy/vad/>

9

Ver <https://pcetmalur.edu.uy/portal/>



Encuentro. El papel de las direcciones de división en la gestión universitaria integral. 2022

pero destacamos la existencia de las comisiones de Salud y Seguridad de Estudiantes y Trabajadores (COSSET), creadas a partir de una resolución del CDC de diciembre de 2008, que estableció su conformación en cada centro universitario. A través de ellas se integra la participación del demos universitario al análisis y tratamiento de la temática. El objetivo de las COSSET es la construcción colectiva que permita no solo disminuir los efectos negativos, sino además promover aspectos que se traduzcan en factores de salud.

Durante la pandemia de COVID-19 las condiciones de trabajo y de estudio de todos se trastocaron en el contexto mundial. Desde la Udelar se llevaron adelante diferentes intervenciones, tanto durante las medidas de distanciamiento como después de que fueron levantadas. Se buscó mantener a los trabajadores y a los estudiantes conectados e integrando equipos a distancia, de modo de

minimizar los efectos del confinamiento. Se promovieron cursos y conversatorios, para dar respuesta a la falta de capacitación en herramientas y rescatar experiencias de las nuevas formas de organización.

En ese contexto, el PRG y la DGP, en el marco del lineamiento estratégico de la Edeg, organizaron un ciclo de seminarios con el objetivo de problematizar y reflexionar, desde una perspectiva integradora, sobre las condiciones laborales contemporáneas. El ciclo contó con la presencia de expertos nacionales y de la región que, con un enfoque interdisciplinario, abordaron la temática a partir de tres ejes: 1) el contexto de emergencia sociosanitaria por el COVID-19, 2) el teletrabajo y 3) las condiciones y medio ambiente de trabajo.¹⁰

Se reconoció de este modo que, en las organizaciones, la pandemia había instalado el sentido de urgencia, exigiendo a los

¹⁰
Ver <https://escueladegobierno.udelar.edu.uy/ciclo-de-seminarios-pandemia-covid-19-contexto-especial-para-la-actividad-laboral/>

148

trabajadores con funciones de conducción el implementar las acciones necesarias para adaptarse y adaptar a los equipos de trabajo a la «nueva realidad» o «nueva normalidad», de acuerdo a los relatos en boga. Sostener los fines organizacionales fue el mandato más frecuente, sobre todo en las organizaciones públicas; no detenerse. Así instalada la exigencia, quienes tenían equipos a cargo debieron desplegar la convicción de sostener los propósitos de la organización y gestionar la ejecución de operaciones con equipos sin experiencia previa —en la mayoría de los casos— en teletrabajo o trabajo a distancia. A esto se sumaban las diferentes realidades en relación con las condiciones para el trabajo en el ámbito doméstico y las condiciones afectivas que transitaba cada trabajador.

En este marco se realizó un relevamiento sobre el impacto organizacional que se desprende de estos cambios extremos de las condiciones de trabajo (Perrone y Freira, 2022). Desde la restitución de la presencialidad en los lugares de trabajo, la Udelar sigue abordando la temática de la salud en el trabajo y el estudio, a la luz de las experiencias vividas. Ha instrumentado capacitaciones, talleres y programas destinados a la comunidad universitaria y a la sociedad civil (por ejemplo, el Programa de Salud Mental de la Udelar y la intervención *La última foto*).

Como dato inquietante, durante 2024, 534.446 uruguayos en el mercado laboral tuvieron un total de 1.692.217 certificaciones médicas y el promedio de las certificaciones rondó los 31 días. Si atendemos a los motivos de estas licencias médicas, en los 5 primeros lugares están la dorsalgia (dolor de espalda), las infecciones respiratorias, la gastroenterocolitis, los trastornos de ansiedad y los episodios depresivos (Díaz, 2025).

Al analizar las causas que justificaron la mayor cantidad de días de certificación, la depresión (con 1.527.122 días) y la ansiedad

(con 1.480.570 días) se ubican en segundo y tercer lugar, respectivamente. Otros cortes serían interesantes para profundizar en estos datos, como género, tipo de trabajo, franja etaria, entre otras.

En el entendido de que el colectivo universitario replica en su interna todos estos fenómenos y en la búsqueda de insumos para acciones posteriores, el PRG, la CCI y la DGP promovieron una intervención en desarrollo durante 2025 en el CURE, destinada a trabajar en la detección y diagnóstico de las cymat en el funcionariado TAS de este centro universitario.

La propuesta de intervención en el Centro Universitario Regional Este

Con el fin de brindarle un marco teórico a la propuesta de intervención mencionada, se detallan algunas nociones conceptuales destacadas del campo de las cymat. Esta conceptualización, además, nos servirá para explayarnos en los motivos que contribuyeron al diseño e implementación de la propuesta.

¿Qué entendemos por condiciones y medio ambiente de trabajo? De acuerdo con Julio César Neffa (1995), en el enfoque conocido como «tradicional», el trabajo es concebido como una obligación, un deber social.¹¹ Con los enfoques positivistas surgidos durante el siglo XIX como sustento, los sectores dominantes delimitaron la acepción del trabajador a considerarlo simplemente como un factor de producción integrado por elementos biológicos y físicos. Del razonamiento anterior se desprende la concepción de un «trabajador promedio» que permite una cierta «estandarización» del proceso de producción y, en él, del uso de la fuerza productiva de la plantilla. Este abordaje promueve la noción de la actividad laboral, centrada en el trabajo de tipo manual y directo, caracterizado por el empleo de la fuerza física para la transformación de los objetos de trabajo.

Los riesgos son inherentes al e indisociables del desempeño material de la actividad laboral de las personas involucradas. Es decir, en el enfoque tradicional prima la dimensión física de la salud de los trabajadores. Los accidentes y enfermedades profesionales tienen el carácter de hechos irremediables, fatales, imprevistos, con incidencia exclusiva de la tecnología en su ocurrencia, además de la naturaleza misma de la actividad laboral. En suma, no se hace proyección de los incidentes o accidentes pasados con el fin de establecer formas de prevención. Las formas de prevención propuestas desde este enfoque son estrictamente institucionales: modificar la legislación e incrementar las inspecciones y el monto de indemnización.

El enfoque «renovador», en cambio, conocido como «condiciones y medio ambiente de trabajo», tiene como cometido primordial comprender las causas y no determinar culpables del accidente, pues asume que las condiciones de trabajo explican el impacto diferencial del riesgo sobre la salud de distintos trabajadores.¹² Estudia los riesgos en forma sistémica, no en forma individual, ya que los riesgos interactúan entre sí de manera sinérgica. Esto implica que puedan anularse entre sí o potenciarse.

En este enfoque, el análisis de los riesgos se sostiene en mediciones objetivas. Utiliza los mismos instrumentos que el enfoque tradicional, pero los combina con el relevamiento de las percepciones y vivencias de los trabajadores. Se considera, además, que los trabajadores actuales de una organización son aquellos que han pasado por cierta «selección», ya que aquellos que no han logrado adaptarse y resistir los factores de riesgos probablemente no sean parte del plantel. De allí que se reconozca la existencia de factores de riesgo no percibidos fácilmente por los trabajadores, pues han logrado adaptarse a los mismos.

En síntesis, para el diseño de la propuesta de intervención definimos el enfoque de las cymat, ya que permite estudiar a los TAS que desempeñan sus actividades en el CURE con un abordaje más integral de lo que sucede con su salud y sus relaciones con el ejercicio cotidiano de sus tareas.

Los fundamentos para la intervención

La presentación teórica previa enmarca la propuesta elaborada. En la Udelar se cuenta con un total de 6370 funcionarios TAS.¹³ A partir del proceso de descentralización de la Udelar profundizado en estos últimos años, muchos de estos funcionarios desarrollan sus actividades en los diferentes centros radicados en varios departamentos del país. En la extensión y profundización de las actividades que se ejecutan, es vital contar con información actualizada y lo más acabada posible acerca de las condiciones de trabajo y sus consecuencias sobre el bienestar de las personas que trabajan en la institución.

Uno de estos espacios es el CURE, que comprende a las sedes de Maldonado, Rocha y Treinta y Tres. Aquí encontramos puestos de trabajo que se radican en la localidad de las sedes y otros que tienen un alcance regional, lo que complejiza aún más el entramado. Ante este escenario de desarrollo regional, es importante contar con un diagnóstico de las condiciones de trabajo del personal TAS destinado a dichas sedes. Para tener una «imagen» actual y para contar con insumos para elaborar recomendaciones a futuro.

Junto con lo anterior, este proyecto se alinea a los cometidos que promueve la ort en su iniciativa denominada Coalición Mundial para la Justicia Social.¹⁴ Esta propuesta tiene entre sus ejes de trabajo el Programa de Trabajo Decente y los objetivos del es-

12

Luego, en el campo de la salud laboral fue ganando terreno el enfoque denominado «riesgos psicosociales en el trabajo» (Neffa, 2015, 2021), caracterizado por la incorporación en el análisis de aspectos globales referidos a la organización y el contenido del trabajo: tiempo de trabajo (jornadas y horarios), ritmos de trabajo, nivel de automatización, comunicación, estilos de conducción o gestión de la fuerza de trabajo, etcétera.

13

Información a abril de 2023, recuperada de <https://planeamiento.udelar.edu.uy/funcionarios/funcionarios-no-docentes/>

14

Ver https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/how-the-ilo-works/development-cooperation/WCMS_908285/lang-es/index.htm#:~:text=La%20Coalici%C3%B3n%20Mundial%20para%20la%20Justicia%20Social%20es%20una%20iniciativa,de%20Desarrollo%20Sostenible%20y%20el

150

tudio propuesto pueden ser comprendidos cabalmente en él.

Los aspectos señalados fueron determinantes para el diseño de la propuesta y para su argumentación en el intercambio con las autoridades universitarias. Como proyecto en curso, tiene la flexibilidad para ser reajustado pensando en futuras instancias, en el entendido de que traza una línea de trabajo a futuro.

El diseño metodológico de la intervención

El alcance de la investigación está determinado por el relevamiento mediante la técnica de la encuesta presencial a los funcionarios TAS que trabajan en las diferentes sedes que conforman el CURE. Además, se propone la realización de entrevistas en profundidad a informantes calificados de las instituciones involucradas en el estudio. Junto con esto, se harán actividades de difusión y sensibilización sobre el tema y los objetivos de la investigación. Para la presentación de los resultados, se definió la implementación de talleres con los actores involucrados en el estudio. El estudio está a cargo del PRG, la CCI, la DGP y la dirección del CURE.

El objetivo general trazado es el diagnóstico de las diferentes dimensiones analíticas que conforman las CYMAT del personal TAS que trabaja en el CURE. A su vez, se desglosa en una serie de objetivos específicos: a) acercar la temática de las CYMAT al personal TAS que integra el CURE; b) fortalecer la articulación entre diferentes espacios de la Udelar en materia de análisis de los riesgos laborales; c) contar con un instrumento de recolección de datos primarios ajustado a las características del funcionariado del CURE, y d) redactar un documento de recomendaciones en materia de salud laboral que pueda ser replicado en otros ámbitos de la Udelar.

Consideraciones finales

A modo de cierre, recuperamos el valor fundamental de la intervención en curso con los funcionarios TAS del CURE. Fue concebida como una instancia de trabajo colectivo, que prioriza la salud laboral de los funcionarios y que forma parte, a su vez, de un conjunto de iniciativas que han dado visibilidad a la gestión universitaria integral.

Estamos convencidos de que estas herramientas cumplen cabalmente su cometido cuando son apropiadas por las instituciones y los colectivos en el territorio. A partir de esto, los espacios responsables de implementar políticas universitarias transversales cumplen un papel de acompañamiento y apoyo, para que instrumentos y propuestas con una marcada impronta descentralizada fortalezcan su vigencia, y más aún cuando el tópico que nos convoca tiene que ver con la salud y el bienestar de los trabajadores. <

FABIANA BELLO · DANIELA HARAMBURE

Aportes del Departamento de Desarrollo Organizacional de la Dirección General de Personal al modelo de gestión universitaria integral

<
DESARROLLO
ORGANIZACIONAL,
DIRECCIÓN
GENERAL DE
PERSONAL, UDELAR

V

EN EL MARCO del proyecto *Rediseño organizacional y de estructura escalafonaria técnico, administrativa y de servicios*, aprobado por el CDG en 2020, se comenzó a trabajar en la elaboración de una herramienta que sistematizara y funcionara como un insumo fundamental para los diferentes subsistemas del sistema de gestión humana de la Udelar: reclutamiento y selección, desarrollo de carrera, gestión del desarrollo-capacitación y gestión del desempeño, entre otros, con la finalidad de modernizar y profesionalizar la gestión de capacidades humanas. A partir de esta iniciativa, a mediados de 2024, el equipo del Departamento de Desarrollo Organizacional de la DGP presentó el *Diccionario de competencias transversales-organizacionales para funcionarios TAS*, concebido como una herramienta funcional al MGUI.

Mientras tanto, desde fines de 2021, la DGP y el PRG trabajaban en el diseño de un programa de inducción, que procura fortalecer la identidad universitaria entre las personas que ingresan a trabajar en la organización, más allá del puesto de trabajo y de la tarea que cada una desempeñe. Se definió entonces

que se debía alcanzar un diseño que aportara información sobre los ejes centrales y estrategias generales de la Udelar a lo específico de cada territorio, servicio y tarea. Fruto de dicho trabajo se diseñó e implementó el PIU.

Ambos proyectos fueron dos de los desafíos encomendados al Departamento de Desarrollo Organizacional. A continuación se comparten sus principales características.

Cómo instalar un sistema de gestión de capacidades en la Udelar: la necesidad de contar con un diccionario de competencias

La opción por un modelo de gestión por competencias se debió a que permite un enfoque integral, al considerar habilidades técnicas como competencias conductuales y actitudinales de las personas. Además, al ser una propuesta con alta flexibilidad y adaptabilidad, posibilita que las competencias pueden adecuarse a diferentes contextos y funciones dentro de la organización, lo que facilita su aplicación en un entorno cambiante.

*a. Competencias laborales
y Diccionario de competencias*

Existen múltiples y variadas aproximaciones conceptuales a la competencia laboral. Una definición en general aceptada la señala como una capacidad efectiva para llevar a cabo con éxito una actividad laboral identificada con plenitud. Por lo tanto, la competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución de un trabajo, es una capacidad real y demostrada. Incluye los conocimientos, las aptitudes profesionales y el saber hacer que se dominan y aplican en un contexto determinado.

El diccionario es un documento interno, organizacional y dinámico, en el cual se presentan las competencias con su definición y apertura en grados. En él se define cada una de las competencias que deberían tener o desarrollar los trabajadores y trabajadoras, de manera que les permita asumir los retos y contingencias que puedan estar relacionados

con sus posiciones de trabajo, en función de los objetivos estratégicos de la organización.

*b. Cómo se organizó el proceso
de trabajo: Metodología de trabajo
y tabla de niveles*

A partir de las experiencias de otras organizaciones nacionales e internacionales y de la bibliografía consultada, se decidió trabajar en competencias en cuatro niveles, que se definen en relación con diferentes variables (complejidad, autonomía, responsabilidad, conocimientos necesarios). Una vez definidos los niveles, se describen comportamientos observables y esperables de las personas en el desempeño de sus funciones. A partir de la propuesta de niveles es posible elaborar trayectorias de desarrollo y formación. Los niveles son acumulativos, es decir, cada uno incluye a los anteriores.

NIVEL 1 Operativo ingreso	NIVEL 2 Operativo avanzado técnico/ profesional	NIVEL 3 Conducción mandos medios (jefatura de sección y dirección de departamento)	NIVEL 4 Alta dirección (dirección de división y direcciones generales)
Competencia en una variada gama de actividades laborales, en diferentes contextos. Algunas de ellas complejas o no rutinarias, realizadas con cierta autonomía y responsabilidad individual.	Competencia en una variada gama de actividades laborales, en diferentes contextos. Algunas de ellas complejas o no rutinarias, realizadas con cierta autonomía y responsabilidad individual.	Describe competencias en una amplia gama de actividades laborales en su mayor parte complejas y no rutinarias, desarrolladas en variados contextos, con responsabilidad, experticia y autonomía. En general tiene a su cargo el liderazgo o coordinación de equipos de trabajo con orientación a resultados.	Describe competencias que implican el conocimiento y la experticia en la implementación de principios fundamentales y técnicas complejas con visión estratégica, en contextos variados y a veces impredecibles. Requiere autonomía. Tiene responsabilidad sobre equipos de trabajo, resultados organizacionales y adjudicación de recursos.

Cuadro 3. Tabla de niveles. Fuente: DO (2025).
Diccionario de competencias transversales-organizacionales para funcionarios TAS.



Encuentro. Rediseño de la estructura
escalafonaria del personal técnico,
administrativo y de servicio (TAS). 2022

c. Competencias identificadas

El diccionario se concibe como un documento en construcción continua, que evolucionará a partir de los intercambios en diferentes ámbitos, la revisión por su uso y los nuevos requerimientos de la Udelar.

En la versión a 2025 se incluyen competencias transversales, que son las que describen comportamientos esperables o deseados para cualquier papel, función, cargo u ocupación que las personas desempeñen en la Udelar. A su vez, se definió una competencia para el nivel de conducción o jerárquico, liderazgo y desarrollo de colaboradores, que se aplica en función del grado de responsabilidad. Se consideró importante incluir esta competencia dado el papel fundamental que tiene en la gestión y la implantación de cambios en la organización.

Las competencias seleccionadas están agrupadas en tres grandes áreas vinculadas a:

- 1. Actitudes y habilidades personales.
- 2. Actitudes y comportamientos hacia los demás.
- 3. Interacción con el contexto dinámico.

Cabe destacar que una competencia puede integrar más de un área. Por ejemplo, el aprendizaje continuo y colaborativo.

d. Cómo se aplica el diccionario al desarrollo de las competencias

A modo de ejemplo, en el cuadro 5 se presenta la competencia y su desarrollo en niveles y comportamientos observables esperables o deseados.

Área	Competencia
1	Compromiso y responsabilidad
	Pensamiento crítico
	Aprendizaje continuo y colaborativo
2	Trabajo colaborativo en equipo
	Comunicación efectiva
	Orientación a la innovación
3	Orientación al usuario interno/externo
	Cuidar de una/o misma/o, de las/os demás y del entorno.

Cuadro 4. Áreas y competencias. Fuente: DO (2025).
Diccionario de competencias transversales-organizacionales
para funcionarios TAS.

Dimensión/nivel	NIVEL 1 Operativo ingreso	NIVEL 2 Operativo avanzado técnico/ profesional	NIVEL 3 Conducción mandos medios (jefatura de sección y dirección de departamento)	NIVEL 4 Alta dirección (dirección de división y direcciones generales)
Adquirir e incorporar conocimientos.	Identifica y solicita la información relevante para desempeñarse en forma competente y actualizarse en las labores que desarrolla.	Identifica sus propias necesidades de aprendizaje y aprovecha todos los recursos y oportunidades disponibles para seguir desarrollándose (disminuir la brecha). Comparte sus saberes con otras personas.	Se mantiene siempre actualizado/a y dispuesto/a a adquirir nuevos conocimientos y competencias, aprendiendo de sus compañeros/as y buscando activamente nuevas fuentes, espacios y propuestas de desarrollo. Investiga y genera espacios de construcción colectiva del aprendizaje tanto propias como del equipo.	Diseña, desarrolla y mejora en forma permanente las estrategias y los dispositivos para la gestión de la actualización y el aprendizaje individual y colectivo en la organización.
Aplicar eficazmente en la práctica laboral.	Reflexiona sobre lo aprendido y aplica los saberes adquiridos mediante la experiencia o la formación a su práctica laboral.	Adapta los aprendizajes ante nuevas situaciones en el trabajo. Propone nuevas prácticas tendiendo a la mejora en la calidad del trabajo.	Desarrolla y aplica soluciones integrando métodos existentes o creando nuevos en forma autónoma y con su equipo de trabajo. Facilita la aplicación de conocimientos adquiridos promoviendo la medición de su eficacia.	Asume y propone a los equipos de trabajo tareas desafiantes e innovadoras, que abren oportunidades para desarrollar las competencias individuales y colectivas, optimizando el potencial de las personas.
Desaprender	Busca identificar sus propios errores y atiende e incorpora ajustes y nuevas prácticas sugeridas por otros.	Analiza su práctica de trabajo críticamente e implementa los cambios necesarios para no repetir conductas no deseadas o reproducir rutinas obsoletas.	Solicita y brinda retroalimentación a distintos actores (superiores jerárquicos, compañeros/as y usuarios/as internos y externos) y propone mejoras a los procesos de trabajo en los que interviene. Analiza los procesos y resultados de su área de actuación, así como el desempeño de su equipo, elaborando propuestas fundamentadas y soluciones de valor agregado.	Evalúa y analiza las estrategias y los resultados organizacionales desde múltiples perspectivas, fomentando la mirada crítica y las sugerencias de distintos actores internos y externos.

Cuadro 5. Competencia de aprendizaje continuo y colaborativo, niveles y comportamientos observables. Fuente: DO (2025). *Diccionario de competencias transversales-organizacionales para funcionarios TAS.*

De la comparación entre el comportamiento observable deseado o esperado que describe el diccionario y el comportamiento de los funcionarios en cada área, se obtendrán los insu-
mos básicos para desarrollar las competencias de los trabajadores.

e. Cómo se sigue desarrollando la propuesta

Uno de los desafíos en los que trabaja el Departamento de Desarrollo Organizacional de la DGP es incorporar la herramienta del diccionario en los diferentes subsistemas de recursos humanos. En reclutamiento y selección, en los llamados a concurso de ascenso a los niveles jerárquicos más altos, se está incorporando una prueba de competencias elaboradas por equipos técnicos. En lo que refiere a los niveles de conducción medios o ingresos, se llevan adelante capacitaciones gestionadas por la Edeg, para la realización de entrevistas por competencias o pruebas por competencias, respectivamente, según lo que establezcan las bases en cada caso. A su vez, en todos los concursos de todos los niveles de la carrera, al momento de la evaluación de los méritos, se están incorporando formularios de reseñas en los cuales el superior del funcionario realiza una valoración de los comportamientos observables.

En lo referido a *capacitación y desarrollo de capacidades*, se trabaja en conjunto con la Edeg para adecuar los cursos con el desarrollo de las competencias del diccionario.

Asimismo, sobre el subsistema de *evaluación de los trabajadores*, se comenzó con la etapa de inicio de la vida laboral del nuevo trabajador TAS, mediante la elaboración de una herramienta que consiste en un formulario para utilizar en la etapa del provisorio, que sirva de guía y apoyo para los servicios y el trabajador en esa etapa.

Además, se elaborarán nuevos formularios para utilizar y acompañar las solicitudes de conceptos asociados, como deducciones compensadas y subrogaciones, entre otras.

El Programa de Inducción a la Universidad de la República

Como se adelantara, el PIU fue otro de los proyectos abordados. Se trata de un propuesta dirigida a los funcionarios y funcionarias de todos los escalafones TAS, docentes, pasantes, becarias y becarios, con el propósito de garantizar una buena experiencia de ingreso, brindar información sobre el funcionamiento general para facilitar la adaptación al nuevo ámbito laboral, promover la identificación con los valores y principios de la Udelar y dar a conocer normas y políticas de la organización.

La propuesta de generación del PIU se enmarca en la transformación organizativa que estableció el PED 2020-2024, cuyo cometido fue repensar y rearticular las distintas funciones en la organización —técnico, administrativo, de servicio, docentes y estudiantes— desde una concepción colaborativa. Para avanzar en este proceso la intención es mejorar los espacios de trabajo, fortalecer servicios y direcciones, y contribuir a consolidar la actuación de los grupos de trabajo.

Entre las acciones a implementar se atendió a la profundización de estrategias de comunicación, procurando un mayor conocimiento de los distintos espacios institucionales, así como a la consolidación organizativa a través de un marco conceptual y de trabajo basado en la ampliación de derechos y la mejora en el uso de los recursos y capacidades.

En este marco, se entendió que el PIU era necesario para garantizar el cumplimiento de los ejes rectores y para avanzar hacia una institución integral y articulada.

Se conformó un equipo de trabajo, en 2021, integrado por la DGP y el PRG, con el objetivo

de contribuir a la construcción de una política institucional que procurara «bienvenir» a las personas que comenzaran a desempeñarse en la Udelar. Se elaboró un primer documento de presentación del PIU, que establece los lineamientos y las orientaciones generales para recibir a las personas. Desde el inicio se entendió que debía ser una guía dirigida a autoridades, funcionarios y funcionarias de direcciones, jefaturas y personal en su conjunto, de todos los servicios universitarios. Por lo tanto, se trata de un marco de referencia para orientar la ejecución de tareas y actividades de inducción.

El equipo de trabajo implementó diversas acciones, entre ellas presentaciones, talleres y consultas a los servicios, los que, en muchos casos, ya contaban con procesos de inducción locales con distintos grados de formalidad. El PIU vino a complementar dichas actividades, con información y orientación general.

El Programa de Inducción a la Universidad de la República en acción

En 2021 también se llevó adelante el primer encuentro de bienvenida, con la participación del rector, como actividad de lanzamiento. Desde entonces se hacen encuentros regulares en los que participa el rector, así como otras autoridades de la Udelar, para recibir a los nuevos funcionarios y funcionarias TAS, docentes, becarios y pasantes. Estos encuentros incluyen un mensaje del rector, una presentación general de la institución (misión, visión, características, estructura, etc.) y de otros servicios (SECIU, SCIBU, direcciones generales), así como información de políticas institucionales respecto a equidad de género y salud ocupacional, entre otras.

En 2023 se presentó el *Manual de inducción*, en un encuentro con decanos, directores y directoras de división y de departamento con personal a cargo, con la finalidad de informar sobre la política de inducción,

difundir las piezas elaboradas y los avances de dicho programa.

Además, se han generado otras piezas para dar a conocer políticas que los servicios pueden compartir con las personas que ingresan, facilitando así su inserción.



Vídeo de inducción a la Universidad
de la República



[CLICK AQUÍ](#)



Sobre la Escuela
de Gobierno



[CLICK AQUÍ](#)





Sobre el Servicio Central de Inclusión y Bienestar Universitario



CLICK AQUÍ



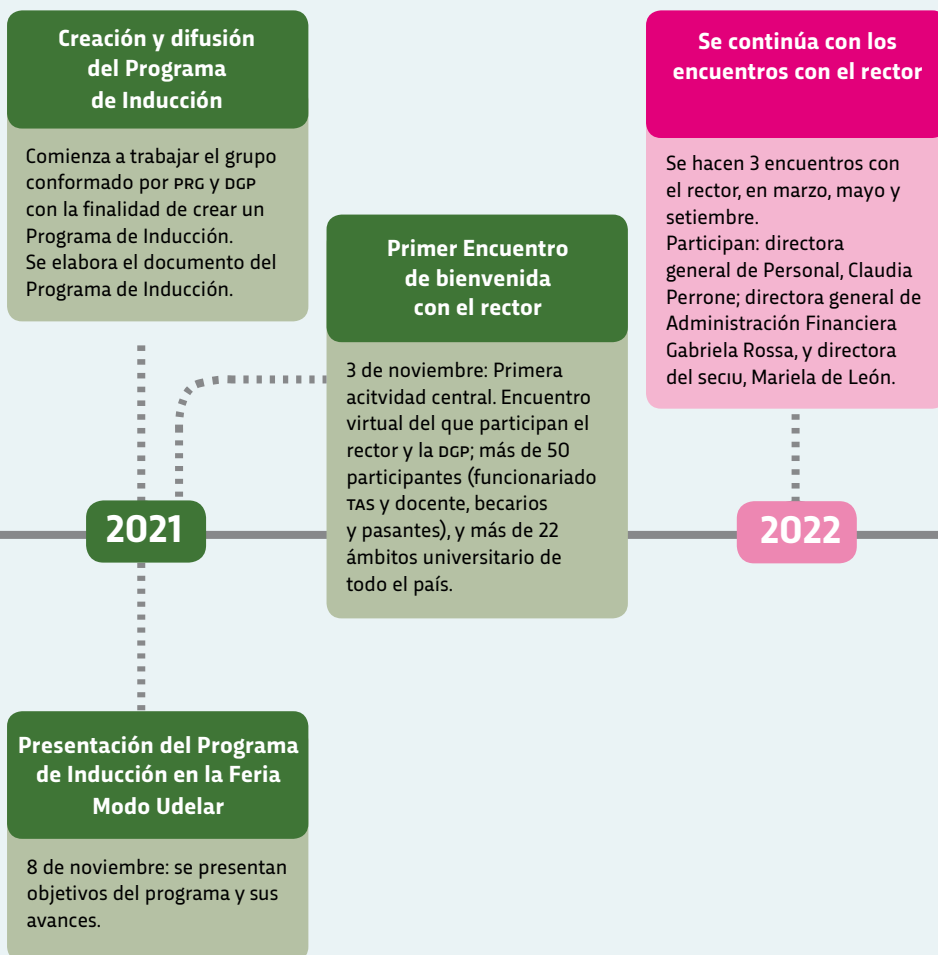
Sobre la Comisión Abierta de Equidad y Género



CLICK AQUÍ



160



La evaluación continua

Con el fin de evaluar el conocimiento y la implementación del PIU en los diferentes servicios universitarios, durante abril y mayo de 2024 se aplicó un cuestionario a los servicios universitarios, a través de las consultas a las secciones de personal.

Algunos resultados obtenidos son los siguientes:

- Las actividades de inducción más importantes son las del PIU, mientras que son incipientes los desarrollos locales.
- Respecto a los materiales utilizados para la inducción, principalmente el manual, su difusión es insuficiente.

- Respecto a la participación en las actividades de inducción, las personas que ingresan a cargos de Servicios Generales, Vigilancia y otros de similares características son las que lo hacen en menor medida.

A partir del análisis de la información relevada se elaboró un informe con resultados y desafíos, que fue compartido con las autoridades universitarias. De inmediato, se pasó a definir acciones para contribuir a superar las principales dificultades identificadas. Entre ellas, se comenzó a aplicar un relevamiento previo a cada encuentro de bienvenida, con respuestas innominadas. Es enviado a todas las personas invitadas, con el objetivo de evaluar cómo ha sido la experiencia desde el ingreso a la Udelar.

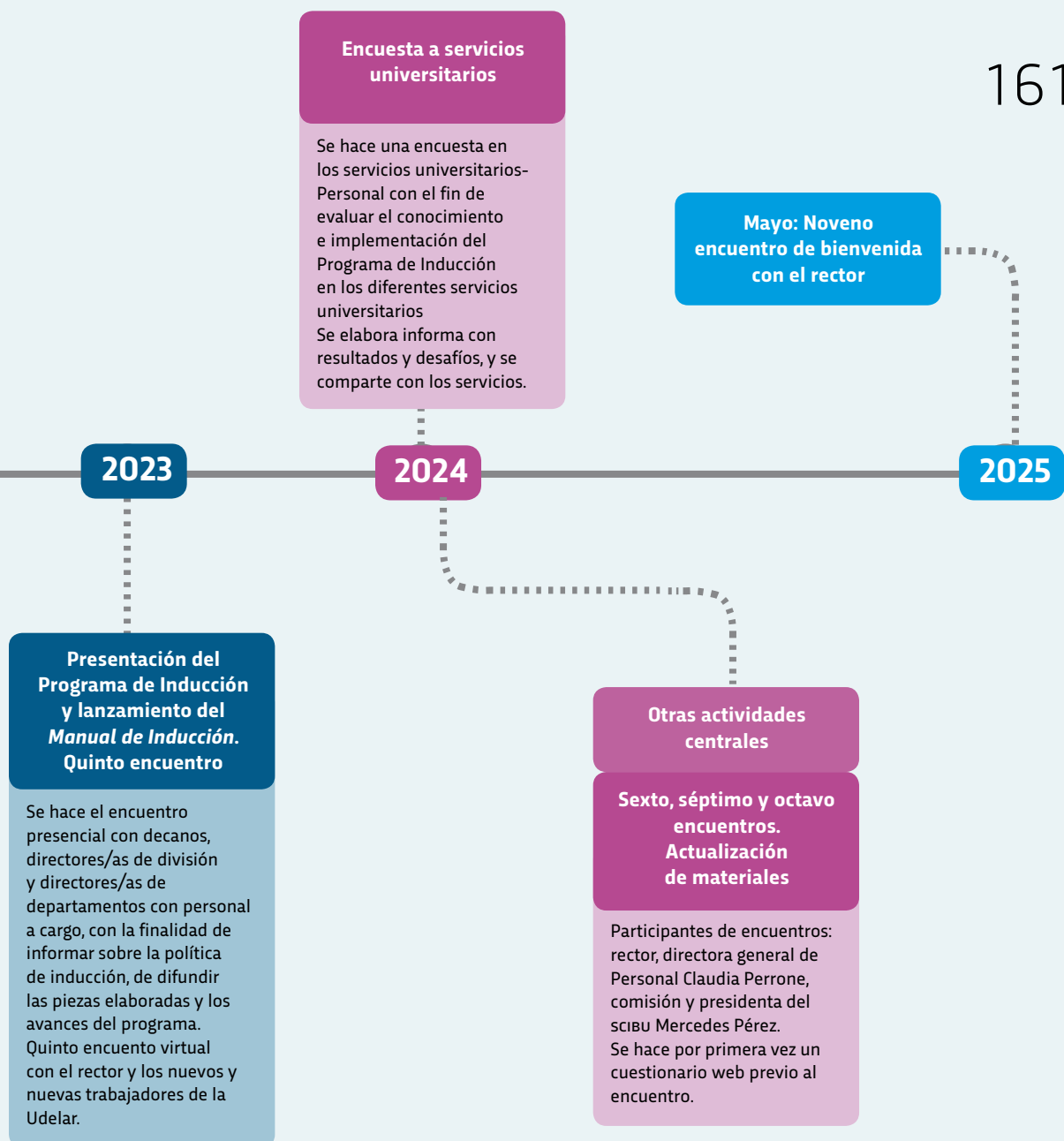


Figura 6. Programa de Inducción a la Udelar (2021–2025).
Fuente: elaboración propia.

>
DIRECTORA,
DIRECCIÓN
GENERAL DE
ADMINISTRACIÓN
FINANCIERA,
UDELAR

GABRIELA ROSSA

La Dirección General de Administración Financiera: breve resumen de proyectos 2019-2025



LA DGAF TIENE la responsabilidad y el compromiso de proporcionar asesoramientos e informes en lo referente a la ejecución presupuestal, patrimonial y financiera de la Udelar. Para esto, administra, asesora y controla la ejecución del presupuesto universitario gestionado por los distintos servicios. Asimismo, en referencia a la gestión de las áreas financieras y patrimoniales, define lineamientos generales para todas las áreas de contaduría de la Udelar.

La DGAF elabora los lineamientos generales para diferentes sistemas utilizados por la institución, entre ellos el SIAP, al mismo tiempo que monitorea su funcionamiento. También se encarga de la gestión de usuarios y perfiles en sistemas utilizados por la Udelar —tanto internos como externos—, así como del asesoramiento para el ingreso de información en ellos. Contribuye de este modo a mejorar el desarrollo del sistema horizontal de información y así dar garantías eficientes en la gestión. Como parte de las tareas regulares, redacta informes periódicos relacionados con la ejecución del presupuesto universitario y efectúa diferentes proyecciones. Finalmente, consolida la información referida a la gestión financiera de los servicios.

Los procedimientos se elaboran en concordancia con las directivas impartidas por otros organismos públicos, como el Ministerio de Economía y Finanzas, la Contaduría General de la Nación (CGN), la Tesorería General de

la Nación y el Tribunal de Cuentas de la República. A su vez, asesora a los servicios universitarios en lo referente a la operativa del Sistema Integrado de Información Financiera (SIIF) —desarrollado por la CGN— y participa en el asesoramiento a los organismos de cogobierno universitario, entre ellos el CDG.

A partir de las modificaciones de la normativa nacional se aplican los correspondientes ajustes de procedimientos para las implementaciones que correspondan.

La DGAF es parte del Comité de Dirección del SIAP —integrado además por la DGP, la DGAI y el SECIU— y participa en diferentes grupos de trabajo y comisiones. Así, por ejemplo, el proyecto de construcción de un sistema de cuidados involucra, junto al rectorado, el SCIBU, la DGP y la DGJ, la implementación de las políticas de cuidados de la Udelar, en especial en lo que refiere a la cobertura de los cuidados vacacionales de niños y niñas. Además, entre 2020 y 2024 se participó del proyecto DEETAS y en los grupos creados para el análisis de la estructura de los funcionarios TAS, y actualmente se trabaja junto al Rectorado, el PRG, la DGAI, la DGP y el SECIU, en el proyecto de trámites en línea, que comenzó con el trámite de cuota mutual y de licencias.

Como puede apreciarse, el trabajo de la DGAF, en la mayoría de los casos, se lleva adelante en articulación directa con las otras direcciones generales de la Udelar. Por lo tanto,

compartir el trabajo realizado y en curso, necesariamente, remite a una diversidad de proyectos transversales.

Proyecto de instructivos de adelantos de fondos y rendición de viáticos por actividades realizadas en el exterior

En coordinación con el Rectorado, el PRG, la DGJ y la División Contaduría de Oficinas Centrales, se elaboró una propuesta de instructivos para el adelanto de fondos por transferencia bancaria y para la rendición de viáticos por actividades realizadas en el exterior. Ambos instructivos fueron aprobados por el CDG en setiembre de 2019.

Proyecto de generación de la historia laboral a remitir al BPS desde la información del Sistema Integral de Administración de Personal

El Comité SIAP, junto con la empresa proveedora del SIAP, llevó a cabo el proyecto de generación de la historia laboral de todos los funcionarios, becarios y pasantes de la Udelar, concluido en 2020. Tuvo por objetivo generar la información de nóminas y rectificativas de la historia laboral de todos los funcionarios universitarios desde la información contenida en el SIAP. La información de la historia laboral se genera desde la información del SIAP e involucra a las áreas de Personal y Contaduría de los servicios. El proyecto incluyó una estrategia específica de comunicación, capacitación, asesoramiento y acompañamiento en los servicios. Durante 2019 entraron en producción 14 servicios universitarios y durante el primer semestre de 2020 se incorporaron los restantes.

Proyecto de Expediente Electrónico

La DGAF de un grupo de trabajo liderado por el Rectorado, el PRG y el SECIU, con la participación de otras direcciones generales y representantes de los servicios, que llevó a concretar en 2020 el nuevo sistema de expediente electrónico (Expe+), hasta su implementación en todos los servicios universitarios.

Acciones adoptadas durante 2020 en el marco de la emergencia sanitaria nacional y resoluciones adoptadas por la Udelar en dicho contexto

A partir de marzo de 2020, el Rectorado, el PRG y las direcciones generales avanzaron en la definición de diferentes procedimientos de teletrabajo, lo que incluyó también a las áreas de contaduría. Los nuevos procedimientos de trabajo fueron remitidos a los servicios universitarios por el PRG. Asimismo, en coordinación con la DGAJ, se mantuvieron reuniones con los bancos privados, a través de los cuales algunos servicios universitarios pagan los sueldos de los funcionarios universitarios, a efectos de coordinar formas de trabajo y de minimizar los riesgos en este nuevo contexto.

La DGAF instrumentó diferentes formas organizativas, compatibilizando el trabajo presencial y a distancia, e implementando guardias para no perjudicar la marcha de la gestión, continuar realizando las tareas y cumpliendo las directrices adoptadas por la institución. En coordinación con el Rectorado, la DGJ, la DGP y el SECIU se instrumentó el impuesto COVID, con las características que la normativa nacional definía y con la información que los organismos de contralor establecieron. Finalmente, en coordinación con el Rectorado y la DGPlan se realizó el seguimiento y ejecución del Fondo COVID creado por la Udelar para apoyar a las actividades desarrolladas por los servicios universitarios durante la pandemia.

164

Proyecto de capacitaciones para el mejor desempeño de la función en el área de contaduría

Se han diseñado y realizado cursos y talleres para funcionarios de las áreas de contaduría de los servicios. Estos cursos se implementan a través del Instituto de Capacitación y Formación (ICF) y la Edeg, a partir de su creación, en coordinación con el PRG. Estas actividades tienen por finalidad realizar aportes que redunden en la mejora del trabajo en los distintos servicios. Metodológicamente, se procura que el dictado de los contenidos cuente con las perspectivas diferentes y complementarias de los servicios, la DGAF y la DGAI. Se han desarrollado varias ediciones de cursos enfocados en los procesos de las áreas de tesorería de las unidades ejecutoras, de las áreas de sueldos, de control financiero y enfocados en la rendición de cuentas en el SIIF.

Proyecto de protocolo de trabajo en la Udelar para trabajadores expuestos a radiaciones ionizantes

El objetivo de este proyecto fue contar con un protocolo para garantizar la seguridad radiológica del personal y la comunidad universitaria, minimizando los riesgos asociados a la exposición a radiaciones ionizantes. El protocolo incluye medidas de control, vigilancia médica y formación del personal, además de regulaciones específicas para el uso de equipos generadores de radiaciones y fuentes radiactivas.

Se ha participado en conjunto con la DGP en el grupo de trabajo para el análisis de la temática y se elevó un informe al CDC, que aprobó el protocolo que utiliza la Udelar. Además se participó de talleres a las áreas de Personal y otros actores de los servicios.

Sistema de indicadores de gestión

En julio de 2020 se constituyó el grupo de trabajo del sistema de indicadores de gestión (SINGE), liderado por la DGPlan, cuyo cometido es el análisis, la jerarquización y la validación de los indicadores de gestión. El grupo de trabajo del SINGE está integrado por representantes del Rectorado, las áreas académicas, el PRG, las direcciones generales, la Edeg y el SCIBU.

Proyecto de modificación y aplicación de nueva normativa del progresivo docente

En coordinación con el Rectorado, la DGPlan, la DGJ y la Asociación de Docentes de la Universidad de la República (ADUR) se trabajó en la propuesta de modificación del progresivo docente. Asimismo, luego de aprobada la modificación por el CDC, se aportó a su implementación, así como a los cambios a instrumentar en el SIAP para las correctas liquidaciones.

Proyecto de modificación e implementación de la Ordenanza de Fondos de Libre Disponibilidad

A partir de la aprobación de la Ordenanza de Fondos de Libre Disponibilidad, en coordinación con el Rectorado, se ha definido la información que deben remitir los servicios universitarios y las fundaciones o asociaciones civiles vinculadas a la Udelar. Se trata de una información de carácter recurrente que se remite al CDC.

Proyecto de modificación e implementación de la Ordenanza de Cuota Mutual Supletoria

En coordinación con el rectorado, la DGPlan, la DGJ y la DGP se ha trabajado en la propuesta de modificación de la ordenanza y coordinado su implementación.

Proyecto Trebol

A partir de agosto de 2021 el PRG decidió darle especial impulso a una herramienta de gestión de software abierto denominada Trebol, que permite el cruzamiento de datos que arrojan información útil para los espacios de toma de decisiones y requiere una continua actualización y definición estratégica de cuál es la información que se quiere obtener. Se ha participado en la coordinación de la generalización del uso, junto al Rectorado, el PRG, la DGP, la DGAI y el SECIU, al tiempo que se trabaja en la definición de un conjunto de indicadores a ser incluidos en la herramienta con datos del SIAP, para ser utilizados por las áreas académicas.

Del proyecto de mejora de procesos de compras a Compras Udelar

Se ha trabajado con el PRG y la DGAI en temas de compras relacionados con la mejora de los procesos específicos, lo que llevó a la creación de una red de referentes de las áreas de compras de los servicios universitarios, que colabora en la implementación del plan anual de compras (PAC). Para ello se llevaron adelante diferentes talleres de actualización.

A partir de la maduración de estas iniciativas, se llegó a definir el proyecto Compras Udelar, un sistema de gestión de las adquisiciones, junto con el Rectorado, el PRG y el SECIU. El proyecto parte de adaptar el sistema de compras del Hospital de Clínicas, para que pueda ser utilizado en todos los servicios universitarios y así brindar la información necesaria para la adecuada toma de decisiones.

Proyecto Sistema Informático de Recepción de Factura Electrónica

A instancias de la CGN, durante 2023-2024 se implantó el Sistema Informático de Recepción de Factura Electrónica (SIRFE). Ello implicó el trabajo con las áreas de compras de los servicios universitarios, que son las que reciben los documentos oficiales. El sistema se implementó en tres fases y culminó en junio de 2024. Ha posibilitado que las unidades ejecutoras pasen a ser emisoras de facturas electrónicas, con la activa participación de las áreas de contaduría.

Proyecto de autonomía de servicios dependientes de ámbitos centrales

A partir de las orientaciones del Rectorado y el PRG, se ha avanzado en el análisis de la autonomía de los ámbitos centrales de los servicios CENUR Noreste, Instituto Superior de Educación Física (ISEF) y Escuela de Nutrición, con el objetivo de contar un cronograma de avances que culmine en la creación de unidades ejecutoras. Durante 2024 se focalizó el proyecto en el CENUR Noreste, que pasó a ser unidad ejecutora a partir del 1.º de enero de 2025. Para ello se capacitó a los funcionarios TAS de la nueva área de contaduría del CENUR Noreste. <

>
PRORRECTORADO
DE GESTIÓN,
UDELAR

EDUARDO TODESCHINI

Cómo transformar las compras universitarias

V

CÓMO TRANSFORMAR LAS compras públicas es un desafío continuo. En el caso de la Udelar, las iniciativas más recientes relacionadas con el procedimiento de adquisiciones públicas pueden remontarse, además de los ajustes necesarios para el teletrabajo durante la pandemia, a 2021, con los trabajos realizados en el marco del proyecto Mejora de Procesos de la Udelar. A partir de entonces el PRG promovió la conformación de la Comunidad de Prácticas de Compras, espacio destinado a la red que se había conformado por los referentes de los procesos de compras en cada servicio universitario.

Durante el transcurso de las tareas asociadas a este proyecto, el 8 de octubre de 2021, el Poder Ejecutivo decretó la reglamentación de la elaboración de los planes anuales de contratación de bienes y servicios de las administraciones públicas estatales, con excepción de los gobiernos departamentales. La obligatoriedad establecida alcanza a procedimientos competitivos y necesariamente previstos.

De inmediato, desde 2022, la Edeg de la Udelar, en convenio con la Agencia Reguladora de Compras Estatales (ARCE), comenzó a ofrecer las capacitaciones y formaciones de ARCE al funcionariado universitario que desempeña tareas relacionadas con las compras estatales. Aunque el decreto referido establecía 2023 como el primer año obligatorio para la publicación del primer PAC, durante

2022 se elaboró un documento que preveía la creación de un grupo de trabajo en cada servicio, con el cometido de llevar a cabo un plan piloto para cumplir con la obligatoriedad de la elaboración y publicación del PAC al año siguiente. De este modo, llegado el momento de la publicación de los PAC, la Udelar contaba con información uniforme y de primera mano, que describía la planificación de todas las unidades ejecutoras, de cara a sus procedimientos competitivos de adquisición. Esto abrió, entonces, el campo de análisis de los datos que surgen de la mirada sobre el conjunto de los PAC.

La primera edición del PAC, correspondiente a los procedimientos a publicarse en 2023, debía presentarse, y así se hizo, antes del 31 de marzo de 2023. El 5 de julio siguiente se llevó adelante la primera reunión del año de la red de referentes de compras de los diversos servicios universitarios. Participaron más de cincuenta personas, sobre todo integrantes de las jefaturas de compras de los servicios, y permitió dar continuidad al trabajo realizado para la mejora del procedimiento de elaboración y ejecución de los PAC. Al mismo tiempo, contribuyó a proyectar estrategias de articulación y asociación entre los distintos servicios, de cara a las compras de la Udelar.

Al año siguiente, luego de presentado ya un segundo plan anual, el 20 de agosto de 2024, la DGAJ presentó su trabajo de evaluación sobre

el PAC 2023. El informe se constituyó en una pieza clave para la evaluación ex post, si bien, por la naturaleza de la información que contiene el PAC, las conclusiones tenían que ser de carácter provisorio.

Con el ánimo de seguir alimentando este análisis con más información fidedigna y completa, se detectó una oportunidad en el Departamento de Economía de la FCEA, donde un proyecto, financiado por el Fondo María Viñas de la Agencia Nacional de Investigación e Innovación (ANII) entre 2020 y 2024, generó el denominado Monitor de Compras Estatales. El monitor recoge los procedimientos publicados del sitio web de ARCE y ofrece herramientas para la exploración y la visualización de datos sobre cantidad y calidad del gasto público. De inmediato el PRG, la DGAF y el SECIU, en convenio con la FCEA, acordaron la creación de una herramienta similar, pero que contemplase exclusivamente los procedimientos de la Udelar y respondiera a otra serie de preguntas de interés para las autoridades universitarias y la DGAF.

Durante 2024 la Udelar definió darse un sistema de compras basado en adaptar el software de Recursos Materiales que utiliza el Hospital de Clínicas. Compras Udelar incluye un desarrollo informático que busca la total digitalización del proceso en la Udelar, desde que se detecta la necesidad hasta que se recibe el bien o servicio que la satisface. Se propone alcanzar una solución única en su lógica (el mismo sistema), pero flexible en su funcionamiento, es decir, adaptable a las particularidades de cada servicio.

Se conformó un grupo coordinador del proyecto, integrado por Gabriela Rossa, directora de la DGAF; Mariela De León, directora del SECIU; representantes de las áreas académicas, los CENUR, el Hospital Clínicas y el PRG. A 2025, la implementación avanza a partir de tres servicios pilotos —Facultad de Artes, Facultad de Odontología y Oficinas Centrales—, con sus

correspondientes referentes, en cada caso, institucionales, funcionales e informáticos. <

>
DIRECTORA
(S), DIVISIÓN
SUMINISTROS,
OFICINAS
CENTRALES,
UDELAR

MARIANELA FERNÁNDEZ

La División Suministros de Oficinas Centrales: síntesis 2019-2025 y líneas de acción a futuro



EL COMETIDO PRINCIPAL de la División Suministros es la adquisición de los bienes, servicios y obra requeridos para el desarrollo de las actividades de todos los servicios universitarios dependientes de la unidad ejecutora 01, Oficinas Centrales, y las escuelas dependientes del Rectorado de la Udelar. En este sentido, en los últimos años, esta división ha contribuido en la concreción de proyectos y experiencias que significaron hitos en la gestión universitaria:

- La instalación y puesta en funcionamiento del CLJ implicó la realización de 16 licitaciones abreviadas, 3 concursos de precios y 12 compras directas por excepción. El organigrama aprobado para ese campus determinó la constitución de una Unidad de Compras y, en este sentido, la División Suministros colaboró, junto con otros actores, en el establecimiento de los lineamientos iniciales para su puesta en funcionamiento.
- La refuncionalización del Espacio Universitario Rector Jorge Brovetto, proyecto que supuso la realización de 9 licitaciones abreviadas, 6 concursos de precios y 8 compras directas por excepción.
- La participación en las acciones desarrolladas en el marco del proyecto

Mejora de Procesos de la Udelar, referidas a los talleres de compras que promovieron el PRG, la DGAF y la DGAI.

- La tramitación de licitaciones públicas que permitieron la concreción de obras tales como: «Primera fase de la nueva sede de la Facultad de Enfermería-sector F» (LP 01.2019 y LP 02.2019); «Primera etapa de la plataforma de enseñanza del Centro Universitario del Parque Rodó en la Facultad de Arquitectura, Diseño y Urbanismo» (LP 03.2019); «Construcción del aula gimnasio y áreas de apoyo en el CURE» (LP 02.2021); «Obras de ampliación y rehabilitación (Etapa 5) del edificio sede de la Facultad de Artes» (LP 04.2021); «Obras correspondientes al sector Conector-B (parcial) y sector F del Edificio del Área Salud en el Centro Universitario Parque Batlle» (LP 03.2022), «Nueva sede de la Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación. Cordón- Montevideo- Primera etapa» (LP 02.2024).
- La contribución, junto con otros actores, en la participación de la Universidad de la República como invitada de honor en la Feria Internacional del Libro de las Universitarias y

los Universitarios (FILUNI) (2024) y en la celebración de la Semana de la Gestión Universitaria en Movimiento (2024).

En virtud de la implantación del SIRFE, la División Suministros, junto con la División Contaduría Central, rediseñó las etapas del flujo del proceso de los expedientes electrónicos, readaptando los procedimientos administrativos e incluyendo a todo el universo de los trámites que se gestionan en esta división. La utilización del expediente electrónico para la tramitación de todos los procesos permitió que disminuyera notoriamente el consumo de papel.

Además de nuestro cometido principal, corresponde mencionar que es desde esta división que se ejerce el control que como organismo público debemos realizar en aplicación de las leyes 18.098 (Empresas Públicas - Contratación de Servicios con Terceros), 18.099 (Actividad Privada. Seguridad Social. Seguros por Accidentes de Trabajo y Responsabilidad Solidaria) y 18.251 (Tercerizaciones Laborales. Responsabilidad Solidaria). Dicho control implica la revisión mensual de toda la documentación que acredita el cumplimiento de las obligaciones laborales de las empresas adjudicatarias de servicios tercerizados (limpieza, vigilancia, mantenimiento de áreas verdes). Actualmente se aplica el control mensual a 12 empresas y a un total aproximado de 114 trabajadores.

En 2024 compartimos nuestra experiencia y conocimiento en el marco de la capacitación de los funcionarios de las áreas de Compras y Suministros de la unidad ejecutora 33 (CENUR Noreste) y, actualmente, desde esta división se están gestionando todos los procedimientos de adquisición necesarios para el funcionamiento de las nuevas sedes del CENUR de la Región Suroeste (Colonia y Soriano).

En el marco del Programa Escala: Gestores y Administradores, de la AUGM, en 2024

recibimos a Eveline Boppré, funcionaria del Departamento de Compras de la Universidad Federal de Santa Catarina (UFSC), Brasil. Fue una experiencia que valoramos mucho, por lo enriquecedor que resultó el intercambio de conocimiento y buenas prácticas en los procedimientos de compras públicas implementados por otro país de la región.

A partir de 2025 estamos transitando el desafío de ser uno de los servicios piloto en la implantación del Sistema de Compras Udelar, lo que nos permitirá disponer de información que hoy no nos brinda ningún sistema, así como también la posibilidad de sistematizar datos que serán útiles para facilitar la elaboración del PAC y para la construcción de indicadores que posibilitarán evaluar la gestión de las compras de toda la Udelar.

A partir de estos procesos y los desafíos actuales, nos proponemos una serie de líneas de acción a futuro:

- Elaborar un documento referido a las compras públicas sustentables, a remitir al prorector de Gestión para su evaluación y consideración como posible recomendación de política institucional. Las compras públicas sustentables combinan dos aspectos clave: la contratación pública y el desarrollo sostenible, entendiendo como desarrollo sostenible la necesidad de considerar de manera integrada los aspectos sociales, económicos y ambientales en los procedimientos de contratación. Estos aspectos incluyen, por ejemplo, la consideración de incorporar en los pliegos de condiciones particulares cláusulas vinculadas a la igualdad de género, lo que permitirá dar respuesta a una inquietud que nos fue planteada por la Comisión Abierta de Equidad y Género (CAEG). Con esto se darán señales concretas de incorporación de

170

criterios sostenibles en las adquisiciones de la institución.

- Utilizar el pregón en los procesos de compra. Se trata de un procedimiento similar a un remate, pero en el que, a partir de una especificación detallada y precisa del producto a adquirir, los oferentes pujan cotizando precios decrecientes en un lapso previamente definido y publicado, para que todos los interesados tengan conocimiento. El pregón es utilizado exitosamente en varios países de la región y tiene como principales ventajas la promoción de la transparencia en las contrataciones públicas, la reducción de los tiempos de los procedimientos de compra y la contribución a la estandarización de los productos que adquiere el Estado.
- Incluir en el PAC 2026 todos los procedimientos de adquisiciones cuya realización sea posible planificar, no solo aquellos que la normativa nos obliga a publicar (procedimientos competitivos).
- Elaborar indicadores de seguimiento de la ejecución del PAC, de modo de contribuir a la construcción de estadísticas, detectar desvíos y adoptar las medidas que sean necesarias para minimizar dichos desvíos en las futuras ediciones.
- Publicar la convocatoria de todos los procedimientos de compra directa. La normativa vigente establece la obligatoriedad de publicar la convocatoria solo de todos los procedimientos competitivos, no así de las compras directas. La inclusión propuesta contribuirá al cumplimiento de los principios de transparencia, publicidad e igualdad de oferentes, lo que posibilitará el

logro de una mayor concurrencia de oferentes en todos los procedimientos de adquisiciones. <

DERECHOS, SUBJETIVIDADES Y GESTIÓN UNIVERSITARIA TRANSFORMADORA

171

Diseñar, implementar y monitorear el ajuste continuo de una política de transformación de la gestión universitaria requiere de la aplicación, sobre dicho proceso, de los principios y orientaciones definidos por la comunidad cogobernante. Así, por ejemplo, la plena vigencia de los derechos y su ampliación en el marco de las nuevas relaciones sociales; las acciones basadas en la interseccionalidad que posibilitan el reconocimiento institucional pleno de nuevas subjetividades; la perspectiva de promover y contribuir a transformaciones en función del desarrollo humano en proyectos sostenibles. Estas perspectivas son la condición de posibilidad para miradas de mediano y largo plazo, atendiendo a que las decisiones del presente tienen que considerar a las generaciones futuras, no renunciando al protagonismo del presente, pero sí cuidando las viabilidades futuras. De este modo, el contexto no es un afuera, sino que constituye la cotidianeidad universitaria. Las propuestas impulsadas por el PRG desde 2019 tienen en la articulación una herramienta clave. La articulación contribuye a sostener las perspectivas colectivas y singulares, asumiendo que el rediseño de procedimientos, por ejemplo, se sostiene, entre otros, en procesos subjetivos (Zemelman, 1992). Se trata de desarrollar un modelo propio, a partir de la concepción latinoamericana de universidad, donde la gestión es parte de una perspectiva universitaria de base transcompleja y holística.

>
SECRETARÍA DE
COMUNIDAD
UNIVERSITARIA,
UDELAR

MATEO BERRI

Gestión universitaria inclusiva: desafíos más allá de la inclusión social

V

Introducción

EL PRESENTE ARTÍCULO procura presentar una reflexión sobre los desafíos que enfrenta la Universidad de la República en torno al desarrollo de una gestión universitaria inclusiva. No se trata, sin embargo, de un texto puramente teórico, sino que busca presentar el trabajo y perspectivas del Área de Inclusión Social (AIS) y la Secretaría de Comunidad Universitaria (SCU), ámbitos insertos en el SCIBU y el PRG.

Procuraremos desarrollar en primer lugar un análisis sobre la actualidad de la institución *universidad*,¹⁵ adhiriendo a la idea presentada por varios autores respecto de que transita un proceso de crisis de legitimidad. Nos interesa en particular argumentar que la alternativa a esta crisis supone pensar la autonomía universitaria en una nueva clave, que implica la noción de gestión universitaria inclusiva. Asimismo, nos interesa también señalar los límites de la noción de inclusión social y la necesidad de que la universidad transite hacia nociones más amplias, como las de interculturalidad, pluralidad epistémica e interseccionalidad.

Por último, desde el trabajo concreto, se destacarán algunos ejes en los que se viene avanzando, procurando dejar planteados desafíos y líneas de trabajo que serán desarrolladas en el futuro, siempre sustentadas y en discusión con las elaboraciones teóricas antes expuestas.

El momento actual de la institución universidad, crisis y autonomía renovada

La Universidad de la República, inspirada en el modelo de la reforma universitaria de Córdoba de 1918, establece tres funciones que son sustantivas: investigación, enseñanza y extensión. También es parte de este modelo el considerar la integralidad de estas funciones, es decir, que para considerarse como tal, las tres deben estar presentes de modo conjunto en la vida universitaria. De lo contrario, podemos estar frente a un instituto de enseñanza o de investigación, pero no en presencia de una universidad propiamente dicha.

A su vez, también es parte del modelo cordobés el considerar la autonomía de la universidad como un pilar central. La Ley Orgánica nuevamente no deja dudas al respecto: «Artículo 5: Autonomía.- La Universidad se desenvolverá en todos los aspectos de su actividad, con la más amplia autonomía» (Uruguay, 1958).

Ahora bien, cabe preguntarse por la actualidad y la vigencia de estos principios rectores, a la luz de las transformaciones que la institución universitaria ha vivido desde su nacimiento. La autonomía es un principio político que orienta y se materializa de modo complejo en las prácticas universitarias a lo largo de la historia. El contexto actual refleja de manera problemática este principio y la

15

Preferimos hablar de *institución universidad* cuando nos referimos no solo a la organización universidad, ni a la Universidad de la República en particular, sino al conjunto de valores y representaciones sociales asociados a ella de manera global e histórica.

discrepancia entre las aspiraciones y la realidad es parte de lo que definiremos como la crisis de la institución universidad. ¿En qué sentido, entonces, hablamos de crisis? El sentido es el de una crisis de legitimidad del lugar ocupado por la institución universidad en nuestra sociedad. Más allá de las dificultades, que de hecho existen en el plano de la financiación de sus actividades, trabajamos con la hipótesis de que la institución universidad vive una crisis de legitimidad (De Sousa Santos, 2010; Rodríguez, 2010; Alves Pereira, 2019; Cansino y Mayorga-Gallardo, 2020). Los motivos de esta crisis de legitimidad son varios: la implantación de valores neoliberales y la concomitante mercantilización de la educación, un cierto economicismo en la evaluación de la educación pública, la excesiva burocratización. Pero el factor determinante radica en el cambio que ha vivido la sociedad en su relación con la producción y la difusión del conocimiento, que ha desplazado a la institución universidad de la hegemonía que durante muchos siglos detentó.

Esta pérdida de la hegemonía en la producción y la transmisión de conocimiento socialmente validado ha implicado una pérdida de legitimidad y, por ende, una crisis institucional que explica su desfinanciación, y no a la inversa. La crisis de hegemonía remite fundamentalmente a la producción de conocimiento científico, hegemonía que fue desarrollada en el siglo XIX y aún mantiene pautas de aquella época. En particular, el conocimiento que se produce en la universidad suele estar fuertemente escindido de la sociedad, la producción y el trabajo. Esta escisión socava el papel hegemónico que había construido la universidad en torno a la producción y la socialización de conocimiento de alta calidad y, por ende, se ha desatado una crisis de legitimidad y luego una crisis institucional. Esta crisis de legitimidad pone en cuestión la autonomía universitaria y está

directamente vinculada al declive del Estado de bienestar del que forma parte, en el contexto de la era neoliberal.

Ante este panorama queda planteada una pregunta fundamental: ¿Cómo debe la universidad enfrentar esta crisis de legitimidad institucional?

Lejos de una idea de universidad como dispensadora de conocimientos, consideramos que la única forma de reconquistar la legitimidad perdida es recrear la autonomía universitaria, entendiéndola no como prescindencia o desvinculación, sino como una autonomía puesta al servicio de la sociedad. Autonomía, entonces, no para escindirse y producir conocimiento desde la altura de la ciencia, sino para integrarse y hacer dialogar el conocimiento producido con un conjunto de actores de la sociedad, que son en última instancia quienes pueden dotar a la universidad de una legitimidad renovada.

Esa integralidad, al vincular la investigación y la enseñanza con la extensión, permite abrir un diálogo con la sociedad. Tal como señala Gabriel Kaplún (2014):

La integralidad es un movimiento que, sin descuidar los aprendizajes y la producción de conocimiento, pone a la extensión en el centro de las funciones universitarias. O, mejor dicho, pone a la interacción con la sociedad como el motor de la vida universitaria. Propone que es a partir de la interacción con la sociedad que se genera el núcleo central de las agendas de investigación y es con los actores sociales —y no solo sobre ellos— que se investiga (p. 48).

Consideramos que la única forma de recrear esta autonomía al servicio de la sociedad es atando la investigación y la enseñanza al relacionamiento con el medio y la extensión, es decir, a partir de la integralidad de las funciones universitarias.

De alguna manera estos planteos están en sintonía con lo que Judith Sutz (2011) definió al

plantear que la integralidad es un «espacio de preguntas recíprocas». Pero implica ir un paso más allá, considerando la dimensión política del vínculo entre las funciones universitarias.

Solo a partir de la construcción de fuertes vínculos con la sociedad, con los actores colectivos, podremos conjurar el riesgo de un funcionamiento prescindente, desconectado de la realidad. Y solo de este modo podrá la universidad construir una legitimidad renovada. De hecho, supone cambiar el enfoque y visualizar la investigación, la enseñanza y la extensión como un diálogo que construye una legitimidad imprescindible para la propia universidad y no como un derrame de saber de la universidad a la comunidad.

Más allá de la inclusión social: multiculturalidad, diversidad epistémica e interseccionalidad

La comunidad universitaria integra a un conjunto diverso y amplio de personas con diferentes orígenes, realidades, creencias y determinaciones. Típicamente —y casi diríamos en el mejor de los escenarios—, la universidad ha emprendido el desafío de integrar a esta diversidad de personas pensando en términos de inclusión social. Si bien esta voluntad de integrar al y a lo «diferente» puede ser un paso adelante, dado el análisis que hacíamos antes, también existe la posibilidad de cuestionar el concepto mismo de inclusión social.

Si el desafío es recrear la autonomía universitaria en un nuevo diálogo con la sociedad, entonces se abre la necesidad de pensar la otredad de una manera nueva. Y es en este sentido que el concepto de inclusión social resulta al menos limitado. Por este motivo, se hace necesario repensar las prácticas y funciones universitarias en clave de multiculturalidad, diversidad epistémica e interseccionalidad.

No es posible aquí desarrollar una discusión profunda sobre conceptos con orígenes

y matrices conceptuales tan complejas y diversas. Sin embargo, sí es posible reflexionar sobre el modo en que estos conceptos ponen en tensión a la institución universidad.

Las ideas de diversidad epistémica e interculturalidad provienen del enfoque decolonial, poniendo en tensión una visión hegemónica respecto de la producción y difusión del conocimiento. Esta perspectiva permite repensar la institución universidad, habilitando diálogos de saberes y la integración de diferentes perspectivas particulares, así como de las experiencias subjetivas y personales (Aguiló Bonet, 2009; Gentile, 2023; Andrade Salazar, Pérez y Villela Cervantes, 2024).

Refiriéndose a la interculturalidad epistémica afirma Antoni Jesús Aguiló Bonet (2009):

interculturalidad epistémica exige superar la mera coexistencia de saberes mediante la creación de nuevos marcos epistemológicos que desafíen la monocultura del saber científico, eliminen el pensamiento epistemicida y sean capaces de incorporar conocimientos y experiencias múltiples, occidentales y no occidentales, desactivando la creencia colonial que identifica diferencia con inferioridad. La interculturalidad epistémica se basa en el principio de complementariedad recíproca entre las diferentes formas, tradiciones y sistemas de conocimiento. Para que la complementariedad recíproca pueda tener un carácter enriquecedor y emancipador debe reunir una serie de condiciones imprescindibles. La primera es evitar tomar la experiencia propia y particular como la experiencia, en términos absolutos. Esto implica no prejuzgar y codificar al diferente como sujeto portador de conocimientos erróneos, sino tomar en consideración sus experiencias y conocimientos. Tomar en consideración no significa aceptarlos pasivamente, ni que estén libres de críticas; se trata, más bien, de poner en práctica la epistemología de la

visión para facilitar la emergencia de los conocimientos aprovechables y utilizables de los que dispone cada persona, ya sean los más elementales aportados por el sentido común y las luces de la vida (p. 18).

El concepto de interseccionalidad, por su parte, nos permite comprender que las diferencias entre las personas y las desigualdades que se legitiman¹⁶ tomando como base esas diferencias. El intento por comprender y dismantelar estas desigualdades es fundamental para pensar una institución universitaria verdaderamente abierta a toda la comunidad. Desde este enfoque, la posición de las personas no surge solo de los lugares ocupados, sino que el cruce de ejes de desigualdad genera situaciones específicas. Estas diferencias suponen diferencias cualitativas no solo cuantitativas.

En este sentido, la activista y teórica feminista negra Patricia Hill Collins (2002) conceptualiza los distintos ejes de opresión como entrelazados en una matriz, en cuyo marco los individuos se constituyen en posiciones de poder diferentes y cambiantes. Con ello pone énfasis en la interacción y la interdependencia entre líneas de opresión, y en la posibilidad de que las personas se encuentren en posiciones distintas de opresor y oprimido simultáneamente.

De este modo, el concepto de interseccionalidad nos permite comprender de manera más integral a las personas que forman parte de la comunidad universitaria, así como pensar acciones y políticas que estén ajustados a estas particularidades.

Ambos conceptos, diversidad epistémica e interseccionalidad, desafían la visión hegemónica de la institución universidad y nos enfrentan a la necesidad de repensar prácticas y políticas, de cara al desafío consistente en recrear la autonomía universitaria en un diálogo renovado con la sociedad.

Actualidad y desafíos de la Secretaría de Comunidad Universitaria y el Área de Inclusión Social

La SCU fue creada por la Resolución n.º 2 del CDG del 22 de febrero de 2021, impulsada por el PRG y ubicada en el SCIBU.

Esta secretaría se propone articular y retroalimentar las acciones de un conjunto de ámbitos y colectivos diversos, con estructuras y modos de funcionamiento distintos, pero que tienen en común su trabajo en pro del desarrollo universitario desde un enfoque de derechos humanos.

La justificación, propósitos y objetivos de esta nueva Secretaría fueron descritos en el documento *Proyecto Secretaría de Comunidad Universitaria*.

La SCU se posiciona como un espacio articulador para contribuir a la mejora continua de las condiciones de base en las cuales se desarrollan las funciones básicas de la Udelar: tiene como premisa cuestionarnos el cómo de la práctica universitaria; es decir, cómo investigamos, cómo gestionamos, cómo enseñamos y cómo nos vinculamos internamente y con la sociedad. Esto se logra a través del abordaje de temáticas que problematizan las condiciones de trabajo y estudio en la institución, los modos en los que se configuran los relacionamientos y las formas de desarrollar nuestras acciones en el medio (Udelar, 2020a, p. 3).

Al momento de su creación los colectivos incluidos en esta nueva secretaría fueron:

- PCET-MALUR
- CAEG
- Comisión Central de Prevención y Actuación ante el Acoso y la Discriminación (CPAAD)
- Red Temática de Discapacidad (RETEDIS)

16

Es importante destacar que la desigualdad no es fruto de la diferencia, sino que la diferencia es utilizada en muchas ocasiones para legitimar la desigualdad. Tal como afirma Diana Maffia (2007), el par identidad-diferencia es un par conceptual ontológico y el par igualdad-desigualdad es un par conceptual político. De modo que lo opuesto a la igualdad no es la diferencia, sino que lo opuesto a la igualdad es la desigualdad.

- Comisión Central de Cuidados
- Red Temática de Medio Ambiente (RETEMA).
- Comisión Central de Inclusión y Discapacidad
- Red Temáticas de Afrodescendientes
- CCI
- Comisión de Cultura y Diversidad

El AIS fue creada en el marco del proceso de reestructura del SCIBU. En este contexto, se concibe la necesidad de incorporar la dimensión de la inclusión de manera transversal en todas las intervenciones, integrando el concepto en el propio nombre del servicio.

El eje inclusión social del servicio debe repensarse en todas sus políticas. Hasta el momento el diseño y la formulación de las áreas programáticas y metodologías de intervención están vinculadas a estrategias sectoriales asociadas a dimensiones de la política social y en particular a la dimensión socio económica, pero con muchas debilidades para la construcción de ejes transversales como género, discapacidad, edad y etnia, así como también la interseccionalidad de las mismas (SCIBU, Udelar, 2020, p. 9).

De este modo, la idea de inclusión es concebida como una línea transversal a toda la institución. Es concebida, asimismo, como un proceso en el que se debe tener en cuenta, además de la dimensión económica, un conjunto de otras dimensiones que, desde una idea de interseccionalidad, afectan a estudiantes y funcionarios. No obstante el carácter transversal, la nueva ordenanza previó la creación de un área específica que incluyera un conjunto de programas orientados a tal fin.

Así, el Área de Inclusión Social tiene como funciones principales la gestión y jerarquización de programas ya existentes (como el Programa de Género y equidad, el Programa de Cuidados y el Programa de Apoyo al fun-

cionario y al estudiante becario), otros en construcción (como el Programa de Afrodescendencia y diversidades étnico-raciales y el Programa de Edad), así como aquellos programas que se incorporen y se lleven adelante de una forma sostenida o coyunturalmente estratégica.

Por su parte, el Plan Estratégico 2023-2027 del SCIBU establece que la inclusión es uno de los valores centrales y toma su definición de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL):

En este marco, entendemos a la inclusión como un proceso para asegurar que todas las personas de la comunidad, sin distinción, puedan ejercer sus derechos y garantías, aprovechar sus habilidades y beneficiarse de las oportunidades que se encuentran en su entorno (CEPAL, 2018 en SCIBU, Udelar, 2023).

De este modo, la inclusión es concebida como un concepto central del servicio, tanto que ha sido incluido en su nombre, como un concepto transversal que debe informar todas las acciones, aquellas que son propias del área, pero también las acciones de las otras áreas. Por lo tanto, el área de inclusión tendrá el desafío de acompañar, desde esta concepción, la incorporación de este enfoque tanto en el SCIBU como en la universidad en general.

Desde su consolidación en 2023, el AIS ha desarrollado acciones mediante diferentes dispositivos y programas:

- Programa de Inclusión y Fortalecimiento del Bienestar
- Programa Cuota Mutua
- Programa de Intérpretes de Lengua de Señas
- Programa de Protección de Trayectorias de Personas Afrodescendientes

Asimismo, se han desarrollado acciones como el acompañamiento en la implementación del modelo de calidad con equidad de género y otras acciones en coordinación con diversos ámbitos de la Udelar.

El año 2025 ha supuesto avanzar en el diseño de un conjunto de programas para atender a diversas poblaciones que cuentan con altos grados de vulneración o requieren un trabajo de acompañamiento de trayectorias en la Udelar.

- Programa de Acompañamiento al Retiro de Funcionarias/os Universitarios (en conjunto con la Edeg y la DGP)
- Línea de trabajo en discapacidad
- Línea de trabajo para el acompañamiento de profesionales y estudiantes migrantes
- Línea de trabajo en salud mental

Reflexiones finales

Tal como decíamos al comienzo, es grande el desafío que enfrenta la institución universidad —y la Udelar en particular— en cuanto al cuestionamiento de su hegemonía y legitimidad en el contexto actual.

Consideramos que, al menos en parte, la forma de enfrentar este desafío implica replantear el modo en que la universidad se vincula con la sociedad, apostando a un diálogo de saberes y a una integración de la alteridad que procure comprender las particularidades de cada persona y que trascienda la visión de la inclusión social.

Son varios los esfuerzos y acciones que se vienen desarrollando desde el SCIBU y el PRG en el sentido de generar una gestión universitaria de carácter inclusivo. Debemos, sin embargo, generar más políticas y cuestionar las que ya venimos realizando, en procura de construir una Udelar abierta a la sociedad, en

diálogo de saberes, que integre la diferencia entendida como riqueza y desde una autonomía renovada. <

Resolución n.º 2 adoptada por el Consejo Delegado de Gestión de la Universidad de la República, en sesión de fecha 22 de febrero de 2021:

VISTO: la propuesta de creación de una Secretaría de Comunidad Universitaria presentada por el Pro Rectorado de Gestión, antecedentes que lucen en los distribuidos n.ºs 2319.19. 1425 y su complemento, 1886.20 y 150.21 y su complemento;

CONSIDERANDO: los intercambios y consideraciones realizadas en diversas sesiones del Consejo Delegado de Gestión;

ATENTO: al informe favorable sobre disponibilidad:

EL CONSEJO DELEGADO DE GESTION, resuelve:

1) Avalar la creación de un espacio de articulación denominado Secretaría de Comunidad Universitaria (SCU) conformado por la Comisión sobre Procesos y Condiciones de Estudio, Trabajo y Medio Ambiente Laboral (PCET-MALUR), Comisión Abierta de Equidad y Género (CAEG), Comisión de Prevención y Actuación ante el Acoso y la Discriminación (CPAAD), Red Temática de Discapacidad (RETEDIS), Grupo de Trabajo sobre Cuidados y Red Temática de Medio Ambiente (RETEMA), Pro Rectorado de Gestión y Rectorado, pudiéndose incorporar nuevos ámbitos con el aval de la Dirección del Servicio Central de Inclusión y Bienestar y cuyos Propósitos, Objetivos, Modelo Organizativo e Integración lucen en el distribuido n.º 150.21 complemento. 2) En el marco de sus objetivos, en función de las temáticas abordadas y de los fines del Servicio Central de Inclusión y Bienestar establecer su anclaje en este. 3) Atento a las ampliaciones y aclaraciones relativas al apartado «Recursos para la implementación de la SCU» (Distribuidos 150.21 y complemento), aprobar la propuesta para proveer las funciones de coordinación y apoyo administrativo para la SCU. 4) Atento al informe favorable sobre disponibilidad autorizar la asignación de una partida mensual de \$ 100.000 que permita financiar el apoyo mencionado en el numeral anterior y gastos de funcionamiento.

(5 en 5 – Retiro de Sala Orden de Egresados y Funcionarios No Docentes)



Secretaría de Comunidad Universitaria.
Foto: Unidad de Comunicación del Servicio Central de Bienestar Universitario



>
UNIDAD DE
ACTUACIÓN
ANTE EL ACOSO,
VIOLENCIA Y
DISCRIMINACIÓN,
UDELAR

PAMELA AMMAZZAGATTI · INÉS AQUINO
FLORENCIA BENTANCOUR · VICTORIA BRUNKER
GABRIEL CASTRO · LETICIA LUEIRO
GABRIELA PACCI · FACUNDO SILVA · ANDREA SORONDO

Reflexiones sobre el proceso de institucionalización de una política universitaria para la actuación y la prevención de las violencias, acosos y discriminaciones

V

Hitos del proceso de institucionalización y desarrollo de marcos normativos en materia de violencias, acosos y discriminaciones en la Universidad de la República

Antecedentes

LOS PRIMEROS INDICIOS que se tienen de abordaje de la problemática de violencia, acoso y discriminación (VAD) en la Udelar datan de 2012, como parte de la lucha sindical llevada a cabo por AFFUR (Udelar, 2021b, p. 3). Se parte desde una perspectiva salubrista cuyo eje de discusión se encuentra en la calidad de las relaciones laborales y los climas de trabajo, visibilizando la existencia de ambientes hostiles y situaciones de violencia y acoso en distintos ámbitos de la Udelar, naturalizadas por el contexto sociohistórico. A partir de alcanzar acuerdos institucionales, se delegó al PRG la creación de la CPAAD, encargada de atender las situaciones de dicha temática dentro de

la Udelar. Luego, en 2013, se aprobó el procedimiento de denuncia correspondiente (Udelar, 2021b, p. 3). Las principales funciones establecidas para la CPAAD fueron asesorar al CDC, proponer estrategias de prevención, llevar a cabo los procesos de denuncia y realizar seguimiento de los casos (Udelar, 2021b, p. 3). Estaba integrada por representantes de los tres órdenes (estudiantes, docentes y egresados), el entonces Prorectorado de Gestión Administrativa, AFFUR, la UTHC, la PCET-MALUR, la División Universitaria de la Salud, el Programa de Salud Mental de la Udelar y la Red Temática de Estudios de Género de la Udelar.

En sesión ordinaria del CDC del 26 de marzo de 2019 se aprobaron, en el punto 6 (Expediente n.º 011900-000593-18), tres cuestiones que dieron el puntapié inicial a la transformación del procedimiento de tratamiento de denuncia: 1) se toma conocimiento sobre el informe presentado por la CPAAD en 2018; 2) reafirma que «para la Universidad de la República no son admisibles las conductas de violencia física o psicológica, el trato denigrante,



irrespetuoso o discriminatorio y todos aquellos comportamientos que por provocar humillación, ofensa injustificada, temor, daño físico o emocional puedan contribuir a crear un ambiente de trabajo o estudio intimidatorio, ofensivo u hostil, así como que tampoco tolera comportamientos de acoso sexual, laboral o en las relaciones de estudio»; 3) se solicita al rector crear un grupo *ad hoc* para elaborar una nueva propuesta de diseño institucional para abordar las situaciones VAD y revisar el procedimiento de actuación de 2013.

Luego de varios años de puesta en marcha del primer procedimiento de denuncia sobre acoso y discriminación en el ámbito de la Udelar (que fuera aprobado el 28 de octubre de 2013 por el Consejo Delegado de Gestión Administrativa y Presupuestal), habían surgido distintas críticas por parte de diferentes

Unidad Central sobre Violencia,
Acoso y Discriminación

actores institucionales, que plantearon la necesidad de repensar la política institucional en materia de VAD. En tal sentido, junto con el impulso político del exrector Rodrigo Arim, en 2019 el CDC había resuelto conformar el grupo *ad hoc* señalado, para elaborar la propuesta alternativa de política institucional. A partir de ello, se encomendó un espacio de recepción de denuncias a través de un equipo técnico central, con lugar físico y personal de apoyo administrativo.

Las actuales transformaciones sociohistóricas en materia de derechos humanos, en el sentido más amplio de la expresión, han atravesado, por supuesto, desde hace varios años, a la Udelar. Los cambios culturales, los avances normativos en relación con las situaciones de VAD, así como las transformaciones jurídicas vinculadas a las perspectivas de género y los marcos legislativos, han contribuido a profundizar la reflexión y han generado la necesidad de que la universidad se mantenga en sintonía con estos nuevos estándares.

La Ley n.º 17.817, de Lucha contra el Racismo, la Xenofobia y Toda Otra Forma de Discriminación (2004); la Ley n.º 18.651, de Protección Integral de las Personas con Discapacidad (2010); la Ley n.º 19.684, Ley Integral para Personas Trans (2018), y la Ley n.º 19.580, de Violencia Basada en Género hacia las Mujeres (2017), contribuyeron a generar los antecedentes para un reconocimiento claro respecto de la violencia basada en género (VBG), la discriminación y otras múltiples formas de violencia.

Asimismo, en 2019 Uruguay ratificó el Convenio 190 de la OIT, y fue el primer país en hacerlo. Este convenio no solo reconoce el derecho de toda persona al trabajo libre de violencia y acoso, dando una descripción precisa de sus posibles manifestaciones, sino que, además, genera compromisos respecto de la revisión y el fortalecimiento sobre prevención, atención y sanción en las situaciones de VAD, obligaciones a las que universidad no escapa.

Procedimientos e institucionalidades transitorias

La Universidad de la República aprobó, a finales de 2020, su nueva política institucional sobre VAD, junto a un nuevo marco normativo: la Ordenanza de Actuación ante Situaciones de Violencia, Acoso y Discriminación (según Resolución n.º 5 del CDC del 22 de diciembre de 2020, Distribuido n.º 865/20, *Diario Oficial*, 30 de diciembre de 2020), en adelante Ordenanza VAD.

Desde el comienzo de la implementación de la Ordenanza VAD, en abril de 2021, la Udelar ha avanzado de manera ininterrumpida hasta el escenario actual: el equipo técnico de la ex-CPAAD se convirtió en la Unidad Central sobre Violencia, Acoso y Discriminación (UCVAD), distintos servicios universitarios designaron referentes en temas relativos a VAD o contrataron equipos técnicos propios (o por áreas académicas), lo que propició que la política se fuera descentralizando e implementando en los servicios. Se realizaron decenas de instancias de sensibilización sobre la ordenanza en distintos servicios. También un curso modular de Formación en Violencia, Acoso y Discriminación, organizado desde la UCVAD en conjunto con el ex-ICF de la Udelar. Para su realización se coordinó con diferentes docentes expertos en temas vinculados a VAD, para que impartieran los distintos módulos del curso.

En 2020 se elaboró un documento clave: la *Política institucional de la Universidad de la República sobre violencia, acoso y discriminación*, documento que detalla una propuesta de política institucional sobre acoso, violencia y discriminación, tal y como fue encomendado por el CDC a través de la Resolución n.º 6 del 26 de marzo de 2019. Este documento representa un hito en la consolidación de una respuesta integral a estas problemáticas dentro del ámbito universitario. Su construcción



Curso de Formación en Violencia, Acoso y Discriminación

resume años de trabajo, diagnósticos y reclamos de diversos actores institucionales, en la búsqueda de superar la fragmentación y la insuficiencia de recursos detectadas en experiencias previas. La propuesta se estructura en torno a tres pilares fundamentales —prevención, monitoreo y atención— y plantea una institucionalidad fortalecida, que incluye una unidad central especializada, mecanismos claros de consulta, denuncia y resolución de conflictos, y principios rectores como la no revictimización, la confidencialidad, la imparcialidad y la perspectiva de género e interseccionalidad.

La prevención es el primer componente de la política institucional y se propone promover cambios culturales en las pautas de funcionamiento, de modo que constituyan el sostén de una convivencia universitaria sana. En este sentido, se notifica a todos sus integrantes de la existencia de la política, asegurando su visibilidad en todos los portales y sistemas educativos y de gestión de la Udelar. Además, se contempla la capacitación de la comunidad universitaria en la temática, con un énfasis particular en los

cargos de conducción, así como el desarrollo de campañas de concientización.

El monitoreo, segundo componente de la política, tiene como objetivo conocer de manera continua el estado de situación de la institución en relación con los aspectos mencionados, permitiendo un seguimiento cercano y sistemático de las medidas implementadas. Por último, la atención, entendida como los actos que se realizan dentro de procedimientos formales, amplía los protocolos existentes previamente, incorporando nuevos mecanismos, una institucionalidad reforzada y nuevas responsabilidades para todos los actores involucrados.

Se definen procedimientos y se propone una transformación cultural en el modo en que se conciben las relaciones laborales y educativas, afirmando el derecho de toda persona a desarrollarse en entornos libres de violencia y discriminación. Destaca el papel de la Udelar como espacio de reproducción de desigualdades sociales y de género y, por antonomasia, como ámbito con potencial transformador. Así también hace un llamado a la participación activa de toda la comunidad universitaria en

184

la prevención y la erradicación de estas prácticas. Al institucionalizar una perspectiva ética y de derechos humanos, esta política constituye un avance sustantivo hacia una universidad más justa, inclusiva y comprometida con la dignidad de quienes la integran.



CLICK AQUÍ

Implementación de la Ordenanza de Actuación ante Situaciones de Violencia, Acoso y Discriminación (2021-2024)

Todo este proceso implementado por la Udelar se consolidó, como fue señalado, con la aprobación de la Ordenanza VAD, a partir de la política institucional mencionada. La ordenanza, que cuenta con 21 artículos, tiene como objetivo principal determinar los procedimientos de actuación realizados por la Udelar ante las situaciones de VAD y persigue la finalidad de preservar un ambiente de estudio y trabajo libres de estos comportamientos (art. 1). Asimismo, demarca su ámbito de aplicación, que es extensivo a todos los miembros de la comunidad universitaria; estudiantes, docentes, egresados, funcionarios TAS, funcionarios tercerizados, entre otros. En cuanto al enclave territorial, el abordaje se sitúa en todas aquellas situaciones de VAD que tengan lugar en las sedes universitarias u otros espacios reconocidos como institucionales (art. 2).

Además, también se aportan definiciones de los distintos tipos de violencia que se pueden identificar, desarrolla los doce principios que rigen respecto de la actuación de la Udelar en este ámbito y establece la creación y sus respectivas funciones respecto de la CCVAD, la UCVA y de otros actores institucionales encargados de llevar a cabo o asistir en la implementación de la política, tales como las comisiones asesoras de los servicios universitarios, equipos técnicos de los servicios y referentes de servicios (arts. 5 y 11).

Durante el primer período se ajustaron los procedimientos y sus tiempos de ejecución, en armonía con la ordenanza en vigencia.

En concomitancia, en 2022 se convocó a la Red VAD, que nuclea a todas las personas referentes y técnicas designadas por los servicios para cumplir con los cometidos de los artículos 10 y 11 de la Ordenanza VAD, con la

finalidad de generar un espacio de articulación entre quienes desarrollan tareas en el marco de la política institucional en violencia. Del trabajo mancomunado de la red, en conjunto con la DGJ, la CCVAD y el PRG, se crearon distintos documentos orientadores para aunar y consensuar formas de actuación relativas a los procedimientos de consultas, denuncias y seguimiento de denuncias. De esta forma se buscó garantizar el acceso igualitario a los mecanismos previstos en la Ordenanza VAD, independientemente del servicio donde se encuentre la persona afectada por una situación de violencia. Además, representantes de la UCVA viajaron a Argentina para generar intercambios interinstitucionales con quienes llevan adelante el *Plan de acciones y herramientas para prevenir, atender y sancionar las violencias de género* de la Universidad Nacional de Córdoba (UNC).

En 2023 se aprobaron los documentos de orientación generados en el marco de la Red VAD y se realizó un taller de formación para la implementación de las Orientaciones para la actuación en violencia, acoso y discriminación desde la Udelar. También fue aprobada, en el punto 1 de la sesión ordinaria del 3 de julio del CDG (Expediente n.º 011080-000003-23), la «Propuesta de estructura de la Unidad Central de Acoso, Violencia y Discriminación», elaborada y presentada por el prorector de Gestión, que consolida la estructura y aumenta la cantidad de cargos en la unidad.

Desde la aprobación de la Ordenanza VAD, la Udelar, a través de la institucionalidad para la actuación en VAD, ha procesado cientos de consultas y denuncias de diferentes integrantes de la comunidad universitaria a lo largo y ancho del país. También, en menor medida, ha incursionado en la elaboración de procedimientos alternativos de resolución de conflictos (PARC), un nuevo mecanismo que

186

tiene como propósito abordar —a partir de la intervención de un equipo técnico— una situación en procura de generar acuerdos de trabajo o estudio que busquen superar la conflictiva. La UCVAD y la CCVAD informaron al respecto al CDC en la sesión del 15 de noviembre de 2022 (Distribuido n.º 1262.22, punto 7).

En 2024, por resolución del rector, se dispuso la implementación de una auditoría a través de la DGAI. La UCVAD colaboró con este proceso, el cual aún está en marcha y cuyos resultados serán incluidos en un informe final.

Grupo de trabajo ad hoc para revisión de la ordenanza

Fue luego de algunos años de su puesta en práctica que se hizo la primera revisión de la ordenanza y se generaron cambios orientados a reforzar el carácter propio de los procedimientos estipulados, simplificar los procesos, ajustar plazos acorde a la complejidad de los hechos, así como aportar mayor claridad jurídica en algunos aspectos y mejorar la protección para personas denunciantes y testigos.

En primer lugar, luego de la enunciación del principio de legalidad, se aclara que el apego a los principios administrativos en el marco del proceso será «en lo que fueren aplicables» (UCVAD, Udelar, 2024, art. 4), lo que da cuenta del carácter no disciplinario o judicial de lo actuado ante la UCVAD. Así también, se mantiene el principio de inocencia como un rector en la actuación, pero se elimina el detallado de las garantías habituales previstas para este principio cuando se ejerce, por ejemplo, en una sede judicial en lo penal, en tanto en este caso todo lo actuado será volcado a un «informe fundado» que no constituye un juicio definitivo.

Por otra parte, modifica también los plazos y posibilita la presencia de acompañantes o representación gremial. Incorpora

adaptaciones en la etapa de recolección de la prueba, así como establece prórrogas de plazos para casos complejos.

En cuanto a la finalización del proceso, se enfatiza que estamos ante una etapa de exploración, por lo que el informe no prejuzga ni sanciona, solo constituye recomendaciones de pasos a seguir para el servicio en que se origina la situación y puede recomendar —de forma preliminar y no vinculante— la relación de un procedimiento disciplinario posterior.

Por último, en cuanto a las medidas de protección, se amplió a que podrán ser solicitadas en cualquier momento del proceso, lo que fortalece la capacidad de acción de la UCVAD, en tanto las represalias por denuncia o participación del proceso como testigo pueden darse en cualquier momento y no solo al inicio del proceso.

La actualización de la ordenanza refuerza el carácter preliminar y no vinculante de las actuaciones, simplifica los procedimientos, mejora la claridad jurídica y adapta los plazos a la complejidad de los casos. Además, fortalece la protección de denunciantes y testigos en cualquier etapa del proceso, equilibrando la garantía de derechos con una intervención oportuna y adecuada a la naturaleza y complejidad de las situaciones de VAD.

Emergentes, problemáticas, debilidades y fortalezas

Debilidades y fortalezas del marco institucional y normativo actual

Sobre el marco normativo actual

La actualización de la ordenanza refuerza el carácter preliminar y no vinculante de las actuaciones, simplifica los procedimientos, mejora la claridad jurídica y adapta los plazos

a la complejidad de los casos. Además, fortalece la protección de denunciantes y testigos en cualquier etapa del proceso, equilibrando la garantía de derechos con una intervención oportuna y adecuada a la naturaleza y la complejidad de las situaciones de VAD.

En sintonía con lo anterior, desde la UCVAD se han identificado ciertas fortalezas y debilidades de la ordenanza en vigencia, como se muestra en el cuadro 6.

Fortalezas	Debilidades
Se destaca como positiva la actualización de la ordenanza de actuación de 2024, porque desde que comenzó a ser implementada cuenta ya con un proceso de revisión para generar mejoras en los mecanismos.	Si bien se incluyen múltiples formas de violencia y discriminación, persisten algunos vacíos o desactualizaciones, en particular vinculados a violencias institucionales y discriminación, y a la ausencia de un enfoque antirracista institucional acorde a los nuevos posicionamientos de la universidad.
Incorpora principios de no revictimización, no confrontación y valoración de prueba sin estereotipos, lo que fortalece las garantías para la persona denunciante.	En la normativa falta una contemplación del entorno virtual como un espacio de posibles situaciones de VAD. No se contempla el riesgo específico en entornos digitales ni los tipos de represalias virtuales.
Amplía la posibilidad de adoptar medidas de protección en cualquier etapa del proceso.	La previsión de que el informe final de la actuación en materia VAD tenga un carácter no vinculante puede debilitar la percepción de la eficacia del procedimiento y, por ende, desincentivar la denuncia si no hay garantía de seguimiento o exigibilidad del compromiso institucional.
Reconoce el derecho de la persona denunciante a retirar su denuncia.	La ordenanza no prevé un proceso de adecuaciones razonables para personas en situación de discapacidad. Es necesario establecer ajustes procedimentales que garanticen el acceso igualitario, tales como provisión de intérpretes, accesibilidad física o digital y formatos alternativos de comunicación.
La ordenanza abarca tanto la VBG como otras violencias, buscando ser una herramienta objetiva en la intervención de las múltiples violencias.	La normativa vigente no reconoce otras posibles formas o manifestaciones de la violencia propias del contexto universitario como pueden ser la violencia epistémica (asociada al extractivismo académico u otras expresiones que emergen en la producción de conocimiento), la violencia institucional (en aquellas situaciones en que se identifican sesgos o discriminaciones en definiciones institucionales no adjudicables a una persona o grupo de personas) o la violencia en el marco de la participación política, gremial o en el cogobierno.

Continúa en la página siguiente >

< Continuación (viene de la página anterior)

Fortalezas	Debilidades
Este marco normativo está fundado en la independencia técnica y busca la autonomía de los procedimientos técnicos, separándose del ámbito político institucional.	La ordenanza no cuenta con un marco de interpretación normativa explícito, lo cual puede generar disparidades en su aplicación entre distintos servicios o equipos técnicos. No se establecen principios rectores para la lectura garantista, ampliatoria de derechos y con perspectiva de género y generaciones.
La existencia de normativa institucional en VAD con valor y fuerza de ordenanza.	La existencia de múltiples vías para la presentación de denuncias (servicio o unidad central), en conjunto con la ausencia de un ámbito coordinador o directriz técnica que unifique criterios de actuación, puede afectar la garantía de un trato homogéneo en el abordaje de las situaciones de VAD.
Se generaron otros procedimientos además de la denuncia, como las consultas de asesoramiento técnico y los PARC.	Es necesario elaborar estrategias que permitan la adaptación de contenidos y procesos para el correcto abordaje de las situaciones de VAD, sin que ello implique la pérdida de jerarquía normativa. Se trata de reconocer la naturaleza dinámica que revisten las violencias y de garantizar que la actuación institucional pueda acompañar su evolución, sin sacrificar el respaldo normativo ni la obligatoriedad de las intervenciones.
	La ordenanza omite asignar competencias clave como el monitoreo, reconocidas en la política institucional, por lo que existen funciones necesarias sin responsables designados. Sin atribuciones claras, se debilitan la rendición de cuentas institucional y el correcto desarrollo de uno de los elementos que componen la política VAD de la Udelar.

Cuadro 6. Fortalezas y debilidades de la ordenanza vigente de actuación ante situaciones de violencia, acoso y discriminación (Udelar, 2021b). Fuente: elaboración propia.

Sobre la institucionalidad actual

La implementación de las nuevas política y ordenanza a partir de 2021 trajo consigo el desarrollo paulatino de un nuevo entramado institucional, tanto a nivel central como en los servicios, para la prevención y la atención de la violencia, el acoso y la discriminación.

Poco a poco se fueron estableciendo, mediante estrategias de contratación diversas y en condiciones para el desarrollo de sus tareas muy disímiles, nuevos actores y actrices que conforman lo que en la actualidad denominamos como Red VAD. Esta red, integrada por referentes, equipos técnicos de servicios, equipos técnicos asociados a agrupamientos de servicios y la UCVAD, no está prevista en la normativa vigente, por lo que ha funcionado como un espacio informal, convocado por la UCVAD, que emergió como una necesidad ineludible para la capacitación, la coordinación y la construcción de criterios comunes en relación con la aplicación de los procedimientos.

Cabe destacar que, por el modo en que está definida la institucionalidad VAD en la ordenanza vigente, no existe ningún ámbito técnico con competencias de coordinación en relación con la ejecución de la política, por lo que esta función queda en la órbita de la conducción política del PRG y la CCVAD.

Por otra parte, se entiende que el formato de ejecución multinivel que nos hemos dado como institución es una de las mayores fortalezas de la política VAD actual. Esta modalidad garantiza que todas las personas puedan escoger que el abordaje de cada una de las situaciones se haga en una instancia cercana, en el propio servicio, en instancias intermedias (como los equipos de las áreas, cuando corresponde) o a nivel central, según sus preferencias y con el fin de brindar seguridad a las personas involucradas. Sin embargo, esto trae aparejado un desafío importante: el de garantizar el acceso igualitario a estos derechos, sin distinción en

todos los servicios y en todo el país. Para esto es necesario un alto grado de coordinación en lo que respecta a la aplicación de los procedimientos y la definición de marcos interpretativos compartidos para la construcción de un enfoque común sobre las problemáticas abordadas. Asimismo, es imprescindible que quienes tienen a su cargo la ejecución de la política y la aplicación de los procedimientos tengan condiciones similares entre sí con respecto a sus formas de contratación, cargas horarias y remuneraciones.

Esta articulación supraequipos no está dada en la institucionalidad actual, lo que significa una debilidad también respecto a la información con la que cuenta la Udelar sobre el devenir de la aplicación de esta política. A abril de 2025, la Udelar no tiene un sistema de información que permita acceder de forma directa, ágil y proyectada a la acción.

Otra debilidad que puede observarse en la estructura actual es la ausencia de un área o dependencia que trabaje en acciones de prevención. La coordinación y el equipo técnico de la UCVAD han asumido esta tarea en el marco de sus competencias, pero, dadas las dificultades en la conformación del equipo y el alto volumen de demanda en relación con las capacidades de respuesta con las que se cuenta, no siempre se puede atender esta tarea.

Además, la posibilidad de contar con un área específica de prevención permitiría articular los esfuerzos que se hacen también en el ámbito de los servicios y áreas, así como construir una estrategia sostenible a mediano y largo plazo, que alcance a todos y todas quienes integran la comunidad universitaria en todos los servicios y en todo el país.

Por último, pero no menos importante, fortalecer la participación de los órdenes y áreas en la CCVAD y a este ámbito como el espacio privilegiado para el seguimiento y la revisión de la política permitirá a la Udelar robustecer todos los ejes fundamentales de la

190

política y ampliar el horizonte de cara al diseño de nuevas estrategias en la construcción de espacios de estudio, trabajo y participación política libres de violencia.

Algunos emergentes temáticos de la práctica de intervención y prevención de la Unidad Central sobre Violencia, Acoso y Discriminación

En este apartado se presentan algunos temas emergentes o nudos problemáticos que se han identificado a lo largo de los últimos seis años de gestión desde la creación del equipo técnico central especializado en violencia, acoso y discriminación de la Udelar (UCVAD). Cabe destacar también la dimensión diacrónica de dicha gestión, en la medida en que la prevalencia de los temas o problemas emergentes ha variado a lo largo del tiempo.

Las primeras actuaciones

Cuando en abril de 2019 se inició el trabajo, se priorizó el análisis de las carpetas de denuncias presentadas entre 2013 y esa fecha. Esta tarea implicó una revisión documental exhaustiva y, en muchos casos, la verificación de si la persona denunciante ratificaba su intención de iniciar un procedimiento formal. Asimismo, se evaluó si la denuncia era correcta desde el punto de vista formal y si su contenido se encontraba comprendido dentro del ámbito de competencia del equipo, así como las partes intervinientes, de acuerdo con los lineamientos y políticas provisorios vigentes en ese momento.

Durante esta primera etapa de gestión aún no existían los procedimientos de consulta y mediación —los PARC—, por lo que las situaciones llegaban directamente como denuncias formales, lo que restringía, de manera implícita, la posibilidad de emplear vías alternativas de abordaje. A ello se sumaban limitaciones significativas en cuanto a recursos humanos y

materiales, lo que dificultaba la implementación de acciones de prevención y sensibilización.

Considerando este contexto, así como lo expuesto en los antecedentes, no sorprende que, en esta etapa inicial, los temas emergentes más relevantes no estuvieran necesariamente vinculados a las situaciones denunciadas, sino al abordaje institucional de la problemática VAD.

En relación con lo anterior, se verificó un profundo desconocimiento de los derechos de trabajadoras, trabajadores y estudiantes de la Udelar, así como una marcada desconfianza hacia los mecanismos institucionales existentes, los cuales eran percibidos como precarios. Esta desconfianza, en muchos casos, se sustentaba en experiencias empíricas de las personas denunciantes, quienes manifestaban reiteradamente la reticencia de las autoridades a intervenir en situaciones conflictivas, así como su desconocimiento respecto de cómo proceder ante denuncias concretas.

En particular, se constató que estas deficiencias institucionales derivaban, en diversos casos, en situaciones que podían ser interpretadas como formas de violencia institucional hacia la persona denunciante. Quienes decidían dar el paso de formalizar una denuncia eran, en ocasiones, revictimizadas o etiquetadas como conflictivas, y enfrentaban consecuencias adicionales, como estrés, abandono de carrera o ausentismo.

Estos vacíos institucionales también favorecerían, de manera tácita, el uso de mecanismos alternativos y no institucionales, como el escrache, que en algunos casos adquiriría características de linchamiento (Segato, 2019). Asimismo, se observaba el abordaje de situaciones vinculadas a VAD en espacios colectivos —por ejemplo, asambleas gremiales—, donde no podían garantizarse principios fundamentales como la reserva, la confidencialidad y la no revictimización, entre otros.

Situación actual

Es oportuno señalar que, a la fecha, esta situación ha cambiado de forma sustantiva, en particular en lo que respecta a la confianza en la institucionalidad y en las políticas de VAD de la Udelar, así como en el saber hacer de las autoridades de los servicios sobre los procedimientos a seguir ante la recepción de denuncias. No obstante, aún persisten desafíos importantes y aspectos que requieren mejora.

Asimismo, se han verificado avances significativos en la implementación de otros procedimientos, más allá del canal formal de denuncia. En este sentido, desde la UCVA se ha priorizado el procedimiento de consulta como un espacio de asesoramiento y escucha, orientado a que la persona consultante pueda tomar una decisión informada y reflexiva. Esta decisión puede ir desde no continuar con ninguna acción hasta optar por iniciar un procedimiento en el marco de la Ordenanza VAD, acudir a otros recursos institucionales disponibles en la Udelar o, eventualmente, recurrir a vías extrainstitucionales.

El tercer procedimiento previsto por la ordenanza, el PARC, consiste en una mediación asistida entre las partes en conflicto, coordinada por un equipo técnico. Este mecanismo ha sido implementado con creciente frecuencia, en especial durante 2023 y 2024.

En lo que hace a las actividades de sensibilización y prevención, se ha mantenido y reiterado una limitada participación de la comunidad universitaria en las actividades de sensibilización y prevención de VAD. Si bien estas instancias han demostrado ser espacios valiosos de reflexión, escucha activa y construcción colectiva de saberes, su alcance continúa siendo reducido, con una alta concentración de asistentes provenientes de colectivos o comisiones previamente sensibilizados o comprometidos con estas temáticas. Este patrón de participación limitada revela una brecha preocupante

entre el diseño de las políticas institucionales y su apropiación efectiva por parte del conjunto de la comunidad Udelar. Esta brecha también interpela las formas en que se comunican, organizan y evalúan las estrategias de prevención, lo que exige una revisión crítica de los canales, formatos y enfoques utilizados, para garantizar que estas acciones preventivas no se constituyan en nichos cerrados, sino en dispositivos eficaces, abiertos, inclusivos y sostenibles en el tiempo.

A efectos ilustrativos, en la tabla 1 se detalla la tipología de situaciones VAD más prevalentes, según lo registrado en el abordaje institucional durante el último trienio informado.

Tipo de VAD según definiciones (Ordenanza VAD, art. 3)	2021	2022	2023
Violencia en el lugar de trabajo	14,9 %	14,3 %	31,6 %
Violencia psicológica en el trabajo y el estudio	4,3 %	15,0 %	18,4 %
Acoso moral	4,3 %	0,0 %	5,3 %
Acoso sexual	8,5 %	14,3 %	5,3 %
vbc (en el ámbito laboral y educativo)	14,9 %	0,0 %	0,0 %
Otros	0,0 %	14,3 %	0,0 %
No se identifica VAD	53,2 %	47,6 %	39,5 %

Tabla 1. Prevalencia de tipos de violencias, acosos y discriminaciones identificados de manera preliminar en los informes finalizados en cada año de aplicación de la Ordenanza VAD. Fuente: elaboración propia a partir de UCVA (2024).

192

Temas y necesidades emergentes

En otro orden de consideraciones, y en lo que respecta a los temas emergentes derivados de nuestra práctica de intervención y prevención, estos pueden ser agrupados en dos categorías provisorias.

En primer lugar, se identifican aquellos vinculados a los nudos problemáticos en sí mismos, que se extraen de consultas, denuncias o PARC, o que han sido relevados en instancias de prevención y sensibilización. En segundo término —aunque no por ello menos relevante—, se incluyen las necesidades de abordaje y organizacionales asociadas a los problemas o temas identificados en el apartado anterior.

Desde la UCVAD se identifican algunos nudos problemáticos que corresponde que sean analizados en procesos de trabajo de mediano y largo aliento, a saber:

- Prevalencia de conflictos y situaciones de violencia en entornos digitales, tanto en contextos educativos como laborales.
- Carencias en habilidades interpersonales o «blandas» por parte de mandos medios.
- Asimetría en el vínculo docente-estudiante, con tensiones entre horizontalidad y jerarquía, incluyendo manifestaciones de VBG en dicho vínculo.
- Violencias en espacios gremiales, así como tensiones entre la autonomía de estos espacios y los límites del abordaje institucional.
- Precarización laboral de los grados docentes en formación, quienes, en muchos casos, son tratados como recursos fungibles dentro de proyectos de investigación, sin atención adecuada a su dimensión formativa.

- Vínculos compuestos con múltiples dependencias jerárquicas, como en el caso de docentes dirigidos en tesis de posgrado por sus superiores, donde confluyen relaciones laborales, académicas y de enseñanza, lo que acentúa la asimetría existente.

En el mismo sentido, se identifican posibles necesidades emergentes para el abordaje institucional, a saber:

- Definición de normas de uso y buenas prácticas en espacios digitales, incluyendo el derecho a la desconexión, la elaboración de acuerdos colectivos y la incorporación de criterios de netiqueta.¹⁷
- Revisión del vínculo docente-estudiante, tanto desde la sensibilización como desde la elaboración participativa de códigos de conducta que orienten la convivencia. En palabras de una participante en una instancia de sensibilización: «Nuestro estatuto es vago en lo que hace a la convivencia».
- Formación de trabajadoras y trabajadores con personal a cargo —tanto funcionarios como docentes— en competencias de liderazgo, negociación y resolución de conflictos.
- Sensibilización y prevención, con revisión crítica de los canales, formatos y enfoques utilizados, así como del compromiso institucional en destinar recursos con destino a estas actividades.

En suma, la experiencia acumulada por la UCVAD durante sus primeros años de funcionamiento ha permitido identificar, además de algunos emergentes y tipos de violencia prevalentes en el demos Udelar, también debilidades estructurales en las formas institucionales de abordaje. Si bien los avances en términos de confianza en el abordaje institucional, en normativa,

17

Netiquette o netiqueta: Conjunto de normas de cortesía que regulan el comportamiento de los usuarios y las comunicaciones en internet (RAE y ASALE, s. f., Netiqueta).

procedimientos y construcción de institucionalidad en la materia, son significativos, los desafíos actuales exigen una profundización en las estrategias de prevención, sensibilización e intervención. Entre otras problemáticas, la emergencia de situaciones de violencia en entornos digitales y las tensiones derivadas de las carencias en formación en habilidades de liderazgo y negociación, y de sensibilización en VAD de mandos medios y superiores, eviden-

cian la necesidad de respuestas más integrales, que combinen enfoques normativos, de capacitación y organizacionales. En este sentido, el fortalecimiento continuo de la institucionalidad y la participación activa de toda la comunidad universitaria resultan fundamentales para consolidar una cultura organizacional de convivencia basada en el respeto y en el derecho a trabajar y estudiar en un ambiente desprovisto de violencia. <

Los próximos cinco años: desafíos y proyecciones

Para el desarrollo de este apartado se toma como insumo lo planteado en el informe de gestión de la UCVAD 2023 presentado ante el CDC (UCVAD, 2024).

Desarrollo de un sistema de información y mecanismos de seguimiento, evaluación y monitoreo de la implementación de la política

Como en el informe de gestión de 2022, se reitera e insiste en la necesidad de desarrollar e implementar un sistema de gestión e información que permita registrar procesos de trabajo, almacenar y administrar datos, en el marco de la ejecución de los procedimientos de denuncias, fundamentalmente, y de consultas. Se recomienda priorizar esta propuesta por reconocer las debilidades y los riesgos a los que se expone la institución. Esta necesidad es compartida con los equipos técnicos y referentes de los servicios, considerando los cometidos comunes definidos por la Ordenanza VAD.

Un sistema de gestión e información debería garantizar las seguridades informáticas y de acceso acordes al tipo de datos sensibles y reservados de acuerdo a la normativa uni-

versitaria y nacional vigente. Dicho sistema podrá facilitar:

- La triangulación de datos que fueron abordados por varios equipos en diferentes momentos y en el marco de diferentes procedimientos (consulta, denuncia, PARC).
- La sistematización de datos acumulados en el tiempo y la elaboración de estadísticas con datos desagregados por dimensiones y variables sensibles en materia de VAD.
- La acumulación de bases de datos como fuente para la evaluación, el monitoreo y el análisis de la política universitaria sobre VAD, así como para la planificación de acciones de prevención y sensibilización.
- La garantía adecuada del uso, el almacenamiento y la protección de datos.
- La utilización de los datos de forma agregada para la investigación y la generación de conocimiento específico sobre cómo este fenómeno se reproduce en nuestra universidad.

Integrantes de la UCVAD, en el marco de su participación en un congreso organizado por la UNC, iniciaron diálogos con su Unidad

Central de Políticas de Género (ámbito análogo a la UCVAD). De esos diálogos surgió la posibilidad de que, en el marco de un acuerdo específico, la UNC ceda a la Udelar el uso y la administración de un sistema informático que permitirá sistematizar y gestionar información relativa a los procedimientos de consulta y denuncia que se apliquen desde la UCVAD, los equipos técnicos y los referentes VAD de servicios. Este asunto está en la órbita del Rectorado y el PRG. La UCVAD está a disposición para contribuir en la formalización del acuerdo y a la implementación del sistema de gestión antes mencionado.

Revisión y ajustes de las herramientas normativas y procedimentales vigentes

Si bien existen avances notorios en relación con el abordaje de las situaciones de VAD en la Udelar, el proceso de institucionalización de la política debe continuar con la generación de hitos institucionales en clave de ampliar y profundizar los derechos de las personas. Para ello, se deberá profundizar la revisión, la evaluación y el ajuste de la normativa y los procedimientos vigentes, a fin de garantizar el efectivo acceso a la política, la disminución de los tiempos de abordaje y resolución de todos los procedimientos, el acompañamiento y la contención a las personas involucradas en los procesos, así como la incorporación de medidas de reparación (materiales y simbólicas) a personas y equipos de trabajo y estudio cuando se comprueba la existencia de situaciones que vulneran derechos.

Fortalecimiento, articulación y organización funcional de la gestión profesional y especializada central y en servicios

Para la UCVAD los próximos años serán de consolidación de su estructura, proceso que

tendrá como siguiente paso la designación de los cargos que se encuentran en concurso. Luego se realizará —sin descuidar la calidad de los procesos o solicitudes que ingresen— un proceso de inducción al equipo nuevo.

Además, se culminó el proceso de mudanza de la oficina al CLJ. Las nuevas oficinas están acondicionadas y son óptimas para el adecuado desarrollo de la labor.

Desde 2023 a la actualidad se siguió fortaleciendo tanto el vínculo como las acciones colaborativas con los equipos técnicos y referentes de los servicios universitarios designados en el marco de los cometidos que define la Ordenanza VAD. La UCVAD cuenta con un registro de las personas que fueron designadas por los servicios para asumir los cometidos prescriptos en la ordenanza. Junto con ellos compartimos total o parcialmente los cometidos institucionales y responsabilidades técnico-profesionales. A partir del trabajo acumulado en estos años, desde la UCVAD es posible afirmar que resulta imprescindible generar una red intrauniversitaria robusta de profesionales y referentes especializados en la materia. La conciliación de las prácticas, de los criterios técnicos y de los marcos interpretativos y metodológicos es fundamental para garantizar la igualdad de trato hacia toda la comunidad universitaria.

Que lo anterior sea posible no debe depender de las voluntades particulares de las personas que asumen los cometidos de actuación ante situaciones de VAD. Es de responsabilidad institucional tomar este desafío, jerarquizarlo en la agenda político-institucional y propiciar nuevos rediseños de la política, su estructura organizativa y herramientas normativas, a efectos de garantizar la dirección política, técnica y funcional que la implemente para toda la Udelar y en todo el territorio nacional. <



Actividades UCVAD

>
PRESIDENTE DE
LA COMISIÓN
DE EVALUACIÓN
INTERNA Y
ACREDITACIÓN,
UDELAR

JOSÉ PASSARINI

Evaluación institucional y acreditación de carreras en la Universidad de la República: puesta a punto y principales logros en el período 2019-2025

V

Introducción

A PARTIR DE la década de los noventa se instalaron en la región mecanismos de evaluación de la calidad de la educación superior, principalmente a partir de la creación de agencias de acreditación. Estas agencias en su mayoría son organismos estatales que se fundaron con el objetivo de garantizar un nivel mínimo de calidad a la sociedad en la oferta educativa terciaria de los países. En este marco, se elaboraron varios modelos de evaluación institucional, de acuerdo a las realidades de los diferentes países, en algunos casos con un enfoque de promoción de la calidad que estimula la mejora continua de las carreras y las instituciones de educación superior, y en otros casos a partir de una regulación con enfoque de control de la oferta educativa.

Las universidades se han visto desafiadas por estos procesos, para los que han tenido que prepararse, en la mayoría de los casos mediante la creación de direcciones de calidad o de evaluación institucional, con equipos multidisciplinarios compuestos por técnicos y académicos que llevan adelante procedimientos que les permiten —a instituciones y sus carreras— presentarse a las postulaciones convocadas por las agencias

de acreditación. El mecanismo más utilizado es el de la autoevaluación, un procedimiento sistemático y pautado que tiene por objetivo identificar las fortalezas y las debilidades de la carrera o institución, y lleva a valoraciones y a la formulación de posibles mejoras.

Uruguay, hasta diciembre de 2024, era el único país de Sudamérica que no contaba con una agencia de acreditación o similar que promoviera evaluaciones de carreras o instituciones universitarias. Sin embargo, el Área de Educación Superior del Ministerio de Educación y Cultura (MEC) regula la educación terciaria privada del país y existía una Comisión *ad hoc* de Acreditación que oficiaba de contraparte en la región para que nuestro país pudiera participar en el mecanismo de Acreditación Regional de Carreras Universitarias del MERCOSUR (ARCU-SUR). Esto último ha permitido que varias carreras de varias universidades acrediten diferentes titulaciones. A partir de la puesta en marcha del Instituto Nacional de Acreditación y Evaluación de la Educación Terciaria se espera que exista un mayor dinamismo en los procesos de evaluación de la calidad en el país.

La ausencia de una institución que promueva y realice la acreditación de instituciones universitarias en Uruguay no ha impedido

que la Udelar impulse mecanismos propios de evaluación para la mejora, con procedimientos similares a los que llevan adelante las agencias de acreditación en otros países. En 1998 la Udelar integró un grupo de trabajo sobre evaluación institucional (Comisión Central de Evaluación Institucional), que comenzó a generar lineamientos generales para todos los servicios que se adherían al proceso voluntario de evaluación institucional. La gran mayoría de las facultades, en el primer quinquenio del siglo XXI, culminaron un proceso que incluyó autoevaluación y evaluación externa, compuesta esta última por la visita de tres expertos, al menos dos de ellos extranjeros.

Por otra parte, la Udelar también acompañó los procesos de acreditación de carreras del MERCOSUR desde su creación, apoyando económica y metodológicamente la autoevaluación de todas las carreras que se presentaron a escala regional. El 14 de junio de 2002, en la XXII Reunión de Ministros de Educación de los países del MERCOSUR, Bolivia y Chile, se suscribió el «Memorándum de entendimiento sobre la implementación de un mecanismo experimental de acreditación de carreras para el reconocimiento de títulos de grado universitario en los países del MERCOSUR, Bolivia y Chile» (MEXA). Su objetivo fue la validación de títulos de grado universitarios en el ámbito de los estados miembros del MERCOSUR y asociados, que tuvo carácter únicamente académico y no confiere derecho de ejercicio profesional. La acreditación MEXA solo se aplicó a las carreras de Agronomía, Ingeniería y Medicina. A partir de la positiva evaluación del MEXA se estableció el «Sistema de acreditación de carreras universitarias para el reconocimiento regional de la calidad académica de las respectivas titulaciones en el MERCOSUR y los Estados asociados – sistema ARCU-SUR», que comprendió siete titulaciones: Agronomía, Arquitectura, Enfermería, Veterinaria, Ingeniería, Odontología y Medicina (Passarini, Juri,

Borlido y Nogueira, 2015). La Udelar acreditó diez carreras a través del ARCU-SUR y se convirtió en una de las instituciones con mayor cantidad en la región.

Durante una década los esfuerzos centrales se concentraron en el apoyo a las autoevaluaciones y los planes de mejora de las carreras en proceso de acreditación. Sin embargo, estos solo implicaban a siete facultades y dejaban sin apoyo a los demás servicios universitarios. Por lo tanto, se impulsó una propuesta que involucrara las acreditaciones y que retomara la evaluación institucional de los servicios. Se creó entonces la Comisión de Evaluación Interna y Acreditación (CEIYA), en 2014.

La Comisión de Evaluación Interna y Acreditación

La CEIYA es el organismo del cogobierno universitario que asesora en la materia al CDC y cuenta con capacidad de propuesta en aspectos referidos a la evaluación institucional y la acreditación de carreras. Tiene a su cargo la coordinación, el estímulo y el desarrollo de los procesos de evaluación interna de los servicios, así como la acreditación de carreras que la Udelar defina presentar ante organismos nacionales o internacionales. Además, propone políticas respecto a los mecanismos para llevar adelante procesos internos o externos que involucren a la Udelar. Estos cometidos implican el desafío de articular el trabajo de dos dimensiones: por un lado, la generación de un enfoque institucional a nivel Udelar para la evaluación y la mejora de los procesos académicos; por otro, el desarrollo de estos procesos desde la especificidad de los servicios. Por ello, los programas que se han desarrollado están muy orientados a estos últimos y lograron, en un tiempo relativamente corto, la reinstalación del tema en la Udelar, sobre todo en lo que concierne a evaluación institucional (Kremer, 2016).

Integran la CEIYA:

- Un delegado del CDC (que la preside);
- Un delegado por el orden estudiantil;
- Un delegado por el orden docente;
- Un delegado por el orden de egresados;
- Un delegado del Área Tecnologías y Ciencias de la Naturaleza y el Hábitat (incluye a las facultades de Agronomía, Arquitectura, Diseño y Urbanismo, Ciencias, Ingeniería, Química y Veterinaria);
- Un delegado del Área Ciencias de la Salud (incluye a las facultades de Medicina, Odontología, Psicología, Enfermería, el ISEF y la Escuela de Nutrición);
- Un delegado del Área Ciencias Sociales y Artística (incluye las facultades de Derecho, Ciencias Económicas y Administración, Ciencias Sociales, Información y Comunicación, Humanidades y Ciencias de la Educación, y Artes) (Udelar, 2016).

A propuesta de la CEIYA, el CDC aprobó en 2016 el Programa de Evaluación Institucional (PEI) para los servicios de la Udelar. Este programa tiene como objetivo promover que todos los servicios universitarios puedan llevar adelante un proceso de autoevaluación, seguido de un proceso de evaluación externa y la consiguiente elaboración de un plan de mejora. Se busca consolidar en forma paulatina en toda la Udelar un proceso de evaluación más allá de los procesos de acreditación de carreras existentes. El programa aporta recursos económicos al servicio para la conformación de un equipo técnico responsable del proceso, así como el asesoramiento por parte de la figura de un dinamizador o dinamizadora por área. Financia asimismo los gastos que devienen del proceso de evaluación externa. Una vez finalizado el proceso correspondiente y aprobado

por la CEIYA, se otorga al servicio fondos presupuestales para el proceso de fortalecimiento o consolidación de una Unidad de Evaluación Institucional en forma permanente en cada uno de ellos.

Para llevar adelante el PEI se establecieron diferentes etapas:

1. Resolución de las autoridades del servicio y comunicación a la CEIYA y al CDC de iniciar la evaluación institucional, la cual se presentará en el llamado a realizar por el CDC.
2. Conformación de una Comisión de Evaluación del Servicio (CES), cogobernada, y comunicación a la CEIYA.
3. Asignación del presupuesto equivalente a un grado 3, 40 horas semanales, por un año, para la coordinación de la evaluación interna.
4. Evaluación interna e informe de autoevaluación: La evaluación interna es un proceso participativo de toda la comunidad liderado por la CES, donde se recoge y sistematiza información, compuesta por estadísticas, datos de gestión e indicadores, que se integran con las observaciones, opiniones y valoraciones generadas a lo largo del proceso. Culmina con un informe de autoevaluación que es una presentación cuantitativa y cualitativa que expone las actividades, la organización y el funcionamiento del servicio, así como sus objetivos, políticas y estrategias. Constituye un análisis de los procesos y de los resultados obtenidos, así como también una apreciación sobre su realidad actual.
5. Como guía para elaborar el informe de autoevaluación se utiliza el documento *Pautas para la evaluación institucional* (Udelar, 2017) y los manuales que lo complementan.
6. El informe de autoevaluación incluye recomendaciones de mejoras. La

duración máxima de la autoevaluación es de un año a partir del inicio de la evaluación interna. El informe se envía a la CEIYA.

7. Evaluación externa: Con el objetivo de verificar el proceso de autoevaluación y la identificación de áreas de mejora, así como elaborar recomendaciones, se designan por la CEIYA, en acuerdo con el servicio, pares evaluadores externos (uno nacional y dos extranjeros), que visitan el servicio. A partir de sus observaciones y de las informaciones, opiniones y valoraciones recogidas durante el contacto con docentes, estudiantes, egresados y funcionarios, los evaluadores elaboran un informe. La duración máxima de este proceso es de tres meses.
8. Plan de mejora: Integra las recomendaciones de la autoevaluación y de los evaluadores externos. Incluye las acciones que se consideran pertinentes para superar o eliminar las debilidades detectadas en la evaluación. Estas acciones incluyen objetivos, acciones e indicadores de los logros, fechas, responsables de la ejecución y recursos necesarios. Su duración máxima es de tres meses.
9. Aprobación de la evaluación y el plan de mejora por el servicio y el CDC, con asesoramiento de la CEIYA. La duración máxima de esta fase es de tres meses.
10. Seguimiento y evaluación del plan de mejora: Se lleva adelante de manera constante y está a cargo de las unidades de evaluación de los servicios, con la asignación permanente para el servicio de un docente grado 3, con 20 horas semanales de dedicación. Este docente está radicado de forma continua y a cargo de una estructura destinada a la evaluación institu-

cional, con el objetivo de hacer un seguimiento de la calidad del servicio y prepararlo para el siguiente proceso de evaluación, que deberá comenzar a los cinco años de finalizar la anterior evaluación (Udelar, 2016).

Además de lo referido, la CEIYA continúa el apoyo a las carreras que se han presentado a los procesos de acreditación y reacreditación en el ARCU-SUR. Para estos procedimientos la CEIYA asigna:

- Presupuesto equivalente a un docente grado 3, con 40 horas semanales de dedicación, para la coordinación de la evaluación interna por un año.
- Apoyo económico para la evaluación externa, que es llevada adelante por tres pares extranjeros definidos por la Comisión *ad hoc* de Acreditación.
- Presupuesto equivalente a un docente grado 3, con 20 horas semanales, de forma permanente para el servicio donde se imparte la carrera (no acumulable con el apoyo que se brinda por el otro mecanismo de evaluación institucional).
- Apoyo económico para la financiación de los planes de mejora elaborados a partir de la evaluación externa.

En simultáneo se desarrollan diferentes acciones de formación de recursos humanos para llevar adelante estos procedimientos de evaluación institucional, o bien las autoevaluaciones para lograr la acreditación de las carreras en el MERCOSUR.

Desde la CEIYA se organizan anualmente varias actividades de formación para que los

equipos se capaciten y puedan llevar adelante de manera adecuada la responsabilidad de gestionar los procesos de evaluación. Estas actividades son:

- Encuentros y jornadas de evaluación institucional, donde expertos nacionales presentan conceptos teóricos y prácticos sobre la temática, y los servicios intercambian las prácticas que están llevando adelante o ya han culminado.
- Escuelas de verano o invierno, que duran una semana, con expertos extranjeros de la región y con el apoyo de la AUGM.

El período 2019-2025

Entre 2019 y 2025 se produjo un dinamismo muy importante en los procesos de evaluación institucional y en los de acreditación de carrera.

Por un lado, el sistema ARCU-SUR reacreditó todas las carreras que tenía la Udelar ya acreditadas y sumó cuatro nuevas. Por lo tanto, las catorce carreras que hoy cuentan con acreditación vigente en la Udelar son: Ingeniería Agronómica, Arquitectura, Economía, Enfermería, Geología, Ingeniería en Computación, Ingeniería Civil, Ingeniería Química,

Servicio	Acreditación de carreras ARCU-SUR
Facultad de Agronomía	Carrera de Agronomía (reacreditada en 2022, con acreditación vigente hasta 2028).
Facultad de Arquitectura, Diseño y Urbanismo	Carrera de Arquitectura (reacreditada en 2022, con acreditación vigente hasta 2028).
Facultad de Ciencias	Carrera de Geología (acreditada en 2022, con acreditación vigente hasta 2028).
Facultad de Ciencias Económicas y de Administración	Carrera de Economía (acreditada en 2022, con acreditación vigente hasta 2028).
Facultad de Enfermería	Carrera de Enfermería (reacreditada en 2024, con acreditación vigente hasta 2030).
Facultad de Ingeniería	Carreras de Ingeniería Civil, Ingeniería Química, Ingeniería Eléctrica, Ingeniería Industrial Mecánica (se encuentran en proceso de reacreditación). Carrera de Ingeniería en Computación (acreditada en 2022, con acreditación vigente hasta 2028).
Facultad de Medicina	Carrera de Medicina (reacreditada en 2022, con acreditación vigente hasta 2028).
Facultad de Odontología	Carrera de Odontología (reacreditada en 2025, con acreditación vigente hasta 2031)
Facultad de Química	Carrera de Químico Farmacéutica (acreditada en 2022, con acreditación vigente hasta 2028).
Facultad de Veterinaria	Carrera de Veterinaria (reacreditada en 2023, con acreditación vigente hasta 2029).

Cuadro 7. Situación de acreditación de carreras de la Udelar en el MERCOSUR. Fuente: elaboración propia.

Ingeniería Eléctrica, Ingeniería Industrial Mecánica, Medicina, Odontología, Química Farmacéutica y Veterinaria.

De este modo, la Udelar se mantiene entre las universidades con mayor cantidad de carreras acreditadas en la región.

En el cuadro 7 se incluyen las fechas de las acreditaciones y la vigencia para cada una de las carreras.

La acreditación por el sistema ARCU-SUR tiene varios beneficios para la comunidad que integra cada carrera. Por un lado, ofrece la posibilidad de participar del programa de Movilidad Académica Regional de Carreras Acreditadas,

que posibilita a estudiantes y docentes realizar intercambios con otras carreras acreditadas en la región. Al mismo tiempo, para los egresados brinda la posibilidad de contar con un reconocimiento automático del título en la región. Este acuerdo está vigente para Uruguay y Argentina y se encuentra en estudio de Paraguay, Brasil y Bolivia, aunque cuenta con el visto positivo de los ministerios de Educación de todos los países.

Con respecto a los procesos de evaluación institucional, la CEIYA realizó convocatorias a partir de 2018, mediante las cuales apoyó entre 4 y 6 servicios por año, que comenzaron

Convocatoria	Servicio	Estado del proceso
Primera (2018-2019)	Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación	Implementó su evaluación externa en 2019. Está en condiciones de comenzar un nuevo proceso de evaluación institucional.
	Instituto Superior de Educación Física	Implementó su evaluación externa en 2020. Está en condiciones de comenzar un nuevo proceso de evaluación institucional.
	Escuela de Nutrición	Implementó su evaluación externa en 2021. Está en condiciones de comenzar un nuevo proceso de evaluación institucional.
	Facultad de Psicología	Implementó su evaluación externa en 2022. Está elaborando su plan estratégico.
	Facultad de Derecho	Implementó su evaluación externa en 2022. Está elaborando su plan estratégico.
Segunda (2019-2020)	Facultad de Ingeniería	Implementó su evaluación externa en 2022. Está elaborando su plan estratégico.
	Facultad de Medicina	Implementó su evaluación externa en el año 2022. Está elaborando su plan estratégico.
	Facultad de Ciencias Sociales	Implementó su evaluación externa en el año 2022. Está elaborando su plan estratégico.

Continúa en la página siguiente >

< Continuación (viene de la página anterior)		
Convocatoria	Servicio	Estado del proceso
Segunda (2019-2020)	Facultad de Información y Comunicación	Implementó su evaluación externa en 2021. Está en condiciones de comenzar un nuevo proceso de evaluación institucional.
	Facultad de Ciencias	Implementó su evaluación externa en 2023. Está elaborando su plan estratégico.
	CENUR Litoral Norte	Implemento su evaluación externa en 2022. Está elaborando su plan estratégico.
Tercera (2021-2022)	Facultad de Ciencias Económicas y de Administración	Implementó su evaluación externa en 2022. Está elaborando su plan estratégico.
	Facultad de Química	Implementó su evaluación externa en 2022. Está elaborando su plan estratégico.
	Facultad de Enfermería	Implementó su evaluación externa en 2024. Está ejecutando su plan de desarrollo estratégico.
	Facultad Agronomía	Implementó su evaluación externa en 2022. Está elaborando su plan estratégico.
Cuarta (2022-2023)	Facultad de Odontología	Implemento su evaluación externa en 2024. Está elaborando su plan de desarrollo estratégico.
	Facultad de Arquitectura, Diseño y Urbanismo	Implementó la evaluación externa en 2024. Está elaborando su plan de desarrollo estratégico.
	Facultad de Veterinaria	Está implementando su autoevaluación. La evaluación externa está prevista para 2025.
	Centro Universitario Regional Este	Está implementando su autoevaluación. La evaluación externa está prevista para 2025.
	Centro Universitario Regional Noreste	Está implementando su autoevaluación. La evaluación externa está prevista para 2025.
Quinta (2024)	Facultad de Artes	Está implementando su autoevaluación. La evaluación externa está prevista para 2025.

Cuadro 8. Situación de la evaluación institucional en los servicios de la Udelar a 2025.
Fuente: elaboración propia.

su autoevaluación. Esto permitió que los 21 servicios de la Udelar participaran en este período de la evaluación institucional, de los cuales 17 ya han culminado el proceso. Incluso, algunos ya están en condiciones de comenzar nuevamente el procedimiento.

En el cuadro 8 se identifica el estado actual de las evaluaciones institucionales de cada uno de los servicios de la Udelar.

Al analizar los cuadros 7 y 8 se identifican algunos aspectos a destacar:

- La importancia de que todos los servicios hayan implementado —o estén implementando— la evaluación institucional, incluyendo a aquellos de creación reciente, como los CENUR y la Facultad de Artes.
- Los plazos para la evaluación institucional fueron flexibles, tomando en cuenta que varios servicios no contaban con experiencia en autoevaluación y les llevó más tiempo llevarla adelante.
- Los servicios que hicieron evaluación institucional y acreditación de carreras pudieron organizar sus plazos y lograr una sinergia entre ambos procesos. En algunos casos hicieron primero la acreditación y luego la evaluación institucional y en otros casos el orden fue inverso, pero con una autoevaluación —con pequeños ajustes— pudieron llevar adelante ambas evaluaciones externas.

Los procesos de evaluación institucional de los servicios han sido continuados con la generación de planes de mejoras o planes de desarrollo estratégico, para los que la CEIYA también ha brindado actividades de formación y asesoramiento, destinando fondos específicos para ello.

Algunas consideraciones finales

La Udelar ha demostrado su compromiso con la evaluación universitaria y la calidad educativa a través de diversos y múltiples mecanismos. Uno de ellos es a través de la CEIYA, que desarrolla dos programas: uno destinado al apoyo a la acreditación regional de las carreras y otro para la evaluación institucional de cada uno de los servicios.

Durante el último sexenio la CEIYA apoyó la renovación de la acreditación de todas las carreras que la Udelar tenía ya acreditadas (10) y la primera acreditación de 4 nuevas carreras. Además, logró que los 21 servicios universitarios participen de la evaluación institucional, de los cuales 17 ya culminaron todo el proceso y los otros 4 están en etapa de finalización.

Tanto la acreditación como la evaluación institucional cuentan con una autoevaluación y una evaluación externa realizada por pares internacionales, lo que permite identificar las principales oportunidades de mejora y la elaboración de planes de desarrollo.

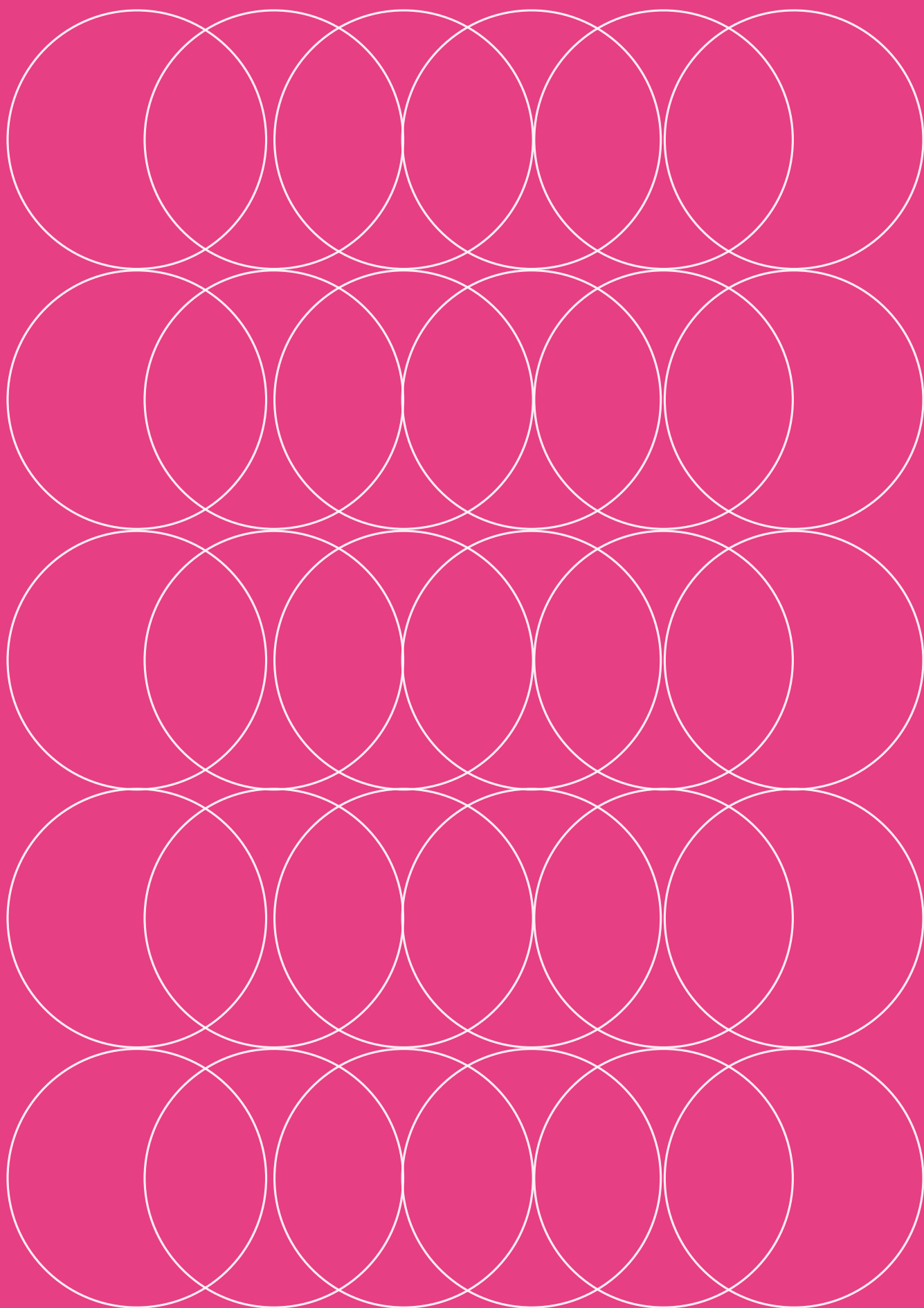
Ambos programas —Acreditación y Evaluación Institucional— ya están instalados en la Udelar y se repetirán cíclicamente para lograr una mejora continua de la calidad de los servicios y carreras de la Udelar. <

CAMBIO Y TRANSFORMACIÓN DESDE DISTINTOS SERVICIOS UNIVERSITARIOS

Una de las orientaciones conceptuales con las que el PRG viene trabajando desde 2019 es la discriminación entre transformación y cambio organizativo, como ya se planteó desde las primeras páginas. La distinción ha procurado, por un lado, reconocer el acontecer en procesos de modificaciones continuas, asumiendo que las contradicciones y el conflicto son parte constitutiva e inmanente del acontecer de la vida. Por lo tanto, la política de gestión tiene que contribuir a que la comunidad universitaria viva del mejor modo esos cambios graduales y permanentes. Por otro lado, se reconoce la tecnología de la gestión del cambio, funcional a proyectos voluntarios de los colectivos, las organizaciones y los sujetos. No se trata de perspectivas excluyentes, sino de componentes que ayudan a reconocer las posibilidades y limitaciones en una tarea cotidiana que se ve afectada entonces por cambios que se precipitan sin aviso, junto con otros en los que cuya generación se ha participado directamente.

En este marco general, las innovaciones alcanzan, por ejemplo, a los diseños organizativos, las tecnologías de la información y la comunicación, las propuestas de excelencia sustentables y el sostener el estudio durante toda la vida, como condición de posibilidad para la adaptación activa.

Esta orientación general adoptada por la Udelar se fortalece exclusivamente en tanto se recrea a lo largo y ancho del país. En áreas académicas, CENUR, campus y servicios, sosteniendo cambios, en algunos casos urgentes, con miradas de mediano y largo plazo. Más aún, se consolida en tanto tenga sentido en las tareas de la enseñanza, la producción de conocimientos y la intencionada incidencia universitaria por la circulación y apropiación social de estos últimos. <



>
DIRECTOR DE
DIVISIÓN (S),
FACULTAD DE
INFORMACIÓN Y
COMUNICACIÓN,
UDELAR

FELIPE REBELLATO ROSAS

Diseño y gestión de proyectos técnicos, administrativos y de servicios integrales con participación del funcionariado de distintas unidades de gestión de la Facultad de Información y Comunicación



EN PARALELO a las tareas que estamos implementando para la aprobación del Plan de Mejora de la Facultad de Información y Comunicación (FIC), en el marco del PEI de la CEIYA, comenzamos a trabajar con un grupo de funcionarios y funcionarias TAS sobre el diseño de proyectos transversales.

Esta actividad —como primera experiencia— convocó voluntariamente a un 25 % de la plantilla y se inició hacia el tercer cuatrimestre de 2024. Tuvo como meta, además de significar una primera instancia de sensibilización, lograr aprendizajes para trabajar en la instalación de dinámicas de diseño y gestión de proyectos en el marco uno de los objetivos específicos del Plan de Mejora de la FIC. Los encuentros —que fueron gestionados por el director de la División TAS— se realizaron dentro de la jornada laboral, con la exhortación a los supervisores y supervisoras de que promoviesen la participación de las personas interesadas.

En una primera etapa se planteó una serie de temas de interés, a partir de los cuales se generaron equipos de trabajo que se intentó que no superaran los cinco integrantes —para posibilitar mayor riqueza a los abordajes—, de distintas unidades de

gestión. Algunos de los temas de interés fueron reciclaje y compost, experiencias de movilidad horizontal, integración con el barrio, integración y apropiación de los espacios en el local de la FIC.

En un comienzo se hicieron cuatro encuentros, convocados cada dos o tres semanas. Se trabajó en formato de plenario o taller y en algunos otros momentos se realizaron reuniones por equipo. Cada equipo comenzó a diseñar una propuesta a partir de su interés, relevando antecedentes, procurando justificar la pertinencia de su idea en el marco del diseño político de la FIC y su articulación con otros proyectos existentes, toda vez que esto fuera pertinente y posible. Asimismo, se ofreció una charla sobre estructura de proyectos, brindada por un docente licenciado en Bibliotecología que luego acompañó a los equipos en el desarrollo de sus avances.

Es esperable que esta primera etapa continúe con la presentación de los proyectos y que en la segunda se pueda hacer un cierre, con la concreción de cada uno de ellos.

Algunos aprendizajes son los siguientes:

- Aun cuando significa un esfuerzo extra, existe mucho interés —y disposición

para trabajar en ello— en buena parte de los funcionarios y funcionarias, en búsqueda incidir en algunos aspectos de gestión que determinan el entorno en el que nos insertamos como trabajadores y trabajadoras.

- Si es bien gestionado, trabajar en entornos diferentes a los cotidianos y con otras personas se percibe como una motivación y como una oportunidad.
- Es importante profundizar en la comunicación de aquello que el servicio ya está llevando adelante y no es tan visible, porque nos permite un diálogo mejor orientado y una construcción con mayores virtudes.
- Se percibe como algo importante plantearse metas cortas y alcanzables y generar diálogos a partir de allí para establecer otros proyectos articulados.
- Resulta imprescindible para la instalación de este tipo de dinámicas la presencia de un equipo de gestión, orientación y seguimiento, dado que la dependencia directa de la Dirección de División conlleva que, ante la emergencia de escenarios imprevistos que demanden su atención, se retrase el proceso, lo que altera los avances.
- A partir de esto último, en consideración de la orientación del PED 2025-2029 de la Udelar y del Plan de Mejora de la FIC, se entiende necesario, en el mediano plazo, crear una Unidad de Gestión del Cambio, enmarcada dentro del Departamento de Recursos Humanos de la facultad. Esta unidad deberá aportar insumos para dar seguimiento a los lineamientos y objetivos de gestión determinados por la organización; sistematizar la información producida por la implementación de los lineamientos; gestionar



Facultad de Información y Comunicación
Foto: Unidad de Comunicación de la FIC

la confluencia entre las necesidades de formación detectadas y la oferta de capacitación; dinamizar, orientar y liderar procesos de transformación; proponer a la Dirección de División del servicio las acciones de transformación que se enmarquen en las definiciones que la Udelar y la FIC hayan trazado para el período; detectar e informar aquellos aspectos a mejorar en la gestión del cambio; acompañar experiencias de movilidad, gestión de proyectos integrales y el diseño de espacios virtuosos para multiplicar a partir de las potencialidades existentes; generar propuestas de adaptación de espacios de trabajo para fomentar dinámicas flexibles; detectar oportunidades de innovación y cambio a partir del relacionamiento con el PRG. <

>
DIRECTOR DE
DIVISIÓN (S),
FACULTAD DE
INFORMACIÓN Y
COMUNICACIÓN,
UDELAR

FELIPE REBELLATO ROSAS

Borrador de diseño institucional para la gestión administrativa: aportes de la Dirección de División de la Facultad de Información y Comunicación¹⁸

V

Introducción

SI COMPRENDEMOS QUE, por una parte, una organización es una historia de conversaciones y que, por otra parte, cambiar la cultura organizativa es cambiar la historia que funciona como trasfondo de dichas conversaciones, entonces podemos avanzar en que la instalación o la modificación de prácticas organizativas implicarán trabajar no solo en el desarrollo de nuevas habilidades específicas, sino también en relación con los contextos que mantienen y alimentan esas prácticas. Esta definición es relevante y necesaria para liderar procesos de cambio en estos tiempos. Repensar el diseño de gestión TAS en la FIC necesariamente debe incorporar esta orientación para intentar evitar contar una misma historia con diferentes palabras.

En este sentido, por un lado, partimos, para este análisis, desde lineamientos concretos desarrollados por el Decanato de la FIC para el período 2022-2026, donde, entre otros, se estableció de manera inicial:

- Fortalecer la estructura de gestión a partir de procesos de evaluación institucional.
- Revisar los procesos de gestión para su actualización y garantizar una gestión de calidad, ágil y transparente.

A partir de la definición de líneas programáticas, el Decanato ha propuesto repensar el diseño institucional de la FIC en pos de optimizar procesos y espacios institucionales para lograr una mayor integración académica, de gestión y cogobierno, transversalizando sus definiciones políticas sobre género, diversidad y accesibilidad, con una perspectiva espacial. Así, el diseño institucional de FIC se propone abordar y cuidar, necesariamente, el diálogo entre la estructura académica y la de gestión TAS, como un aspecto clave para la mejora.

Por otro lado, en el marco del PEI de la CEIYA, nuestra facultad ha realizado un esfuerzo importante para aprobar su plan de mejora, que fuera resuelto por el Consejo de la FIC sobre fines de 2024. A su vez, también sobre fines de 2024, el CDC aprobó el PED 2025-2029 de la Udelar. Por todo esto, resulta relevante y pertinente considerar estas definiciones al momento de repensar nuestro diseño de gestión TAS.

Marco establecido en el Plan Estratégico de Desarrollo 2025-2029 de la Universidad de la República

La Udelar se visualiza como una institución en permanente movimiento y transformación,

18

Aporte para la discusión interna sobre el desarrollo institucional en la FIC, a partir de su elaboración, en instancias de intercambio con el Decanato, órdenes y gremios (abril de 2025).

con una estructura organizativa y de gestión basada en pilares definidos de transparencia y agilidad, trabajo colaborativo y desarrollo de condiciones laborales que promuevan la creatividad, contribuyendo al enriquecimiento de las capacidades individuales y colectivas y a la mejora continua.

Por un lado, como un elemento sustancial para el desarrollo institucional, se establece que el fortalecimiento de la estructura del funcionariado TAS es fundamental para la mejora de la calidad de las funciones universitarias. Con ello, entre otros aspectos, se hace evidente la necesidad de creación de cargos y de revisión y reactivación del sistema de oportunidades de promoción, afectado en los últimos años a partir de una asignación presupuestal muy insuficiente. Por otro lado, se destaca la necesidad de introducir el factor temporal para discutir y diseñar el proceso de toma de decisiones informadas.

Asimismo, se introduce la necesidad de desarrollo de nuevas formas organizativas, entre las cuales se ponderan la creación, el rediseño y la promoción de espacios colectivos culturales y sociales que mejoren la conectividad entre actores y prácticas con potencial para generar nuevas experiencias, con un sentido integral.

En referencia a los procesos de transformación organizacional, el PED 2025-2029 comprende a la gestión como productora permanente de organización, fortaleciéndose cotidianamente a través de la articulación y la asociación de prácticas organizativas. En este sentido, resulta relevante que el desarrollo de competencias personales esté basado en un contexto de promoción de buenas prácticas y de redes colaborativas. De esta forma, se destacan las dinámicas vinculadas a la elaboración de proyectos como motor de cambio organizacional. En el entendido de que se requiere de la gestión de cambio continuo y a gran escala, la disposición institucional para

profundizar en estas dinámicas fomenta procesos continuos de producción, incorpora impactos en el uso cotidiano y promueve la búsqueda de soluciones simples y sostenibles. Se trata, entonces, de conectar personas, información, conocimiento y experiencias para producir nuevos sentidos.

Orientaciones para la transformación organizacional en el Plan Estratégico de Desarrollo 2025-2029

- Acondicionar y optimizar espacios de trabajo abiertos, colaborativos y conectados, tomando como referencia la proyección de *Interiorismo Udelar* para las áreas, tal como lo propuso el PRG.
- Mejorar continuamente y profesionalizar la gestión de capacidades humanas mediante rediseños organizativos TAS (evaluación de desempeño, capacitación, movilidad y cambios escalafonarios) según las necesidades institucionales.
- Fomentar el pensamiento crítico, reflexivo y participativo, promoviendo procesos creativos de aprendizaje basados en la experiencia y la acción. Promover el conocimiento orientado a la acción, la formación continua y la gestión integral.
- Promover experiencias de movilidad en diálogo con el diseño de una estrategia general de movilidad en gestión.
- Desarrollar de forma continua las capacidades humanas que permitan a la comunidad universitaria adaptarse a los cambios en el entorno organizativo y tecnológico, fomentando una cultura de innovación y mejora continua.

210

¿Qué estamos haciendo en la Facultad de Información y Comunicación?

Desde la Dirección de División TAS se trabaja a partir de lineamientos para ciclos anuales (marzo-febrero). Al comienzo se abordó el fortalecimiento de los papeles de conducción. Además de los aspectos específicos vinculados directamente al área de gestión donde se desempeñan, estas figuras son formadores de equipos, de colaboradores, de personas que hoy también desempeñan funciones fundamentales y que en el futuro cercano liderarán esos u otros equipos. Asimismo, quienes se desempeñan desde puestos de conducción son el enlace articulador para fomentar, accionar, dinamizar y trabajar sobre la base de los objetivos, lineamientos y valores definidos en la FIC. Se entiende importante poner el foco sobre resultados específicos, pero también sobre los procesos y escenarios para las personas.

Los primeros ejes prioritarios definidos para el ciclo anual fueron:

- Elaboración de informes de *evaluación de desempeño*: El proceso formal de evaluación de desempeño no estaba extendido (se cumplía en alrededor de un 30 %), antes de 2023 —como tampoco lo está en toda la Udelar—. A medida que se fue avanzando, se recibieron devoluciones muy valiosas sobre su importancia en la interna de los equipos y se generaron dinámicas de retroalimentación que hasta entonces no terminaban de consolidarse.
- Elaboración de *planes de licencias*: Resulta un insumo importante para que los supervisores y supervisoras puedan organizar las licencias de las personas que integran la unidad de gestión y compatibilizarlas con las necesidades del servicio.

- Confección de un *plan de capacitación*: Formación de colaboradores y trayectorias esperables, tanto en lo específico que hace a la unidad como en habilidades blandas, es decir, saber y saber hacer con otros y otras.
- Sistematización de la *distribución de tareas* y de la información relevante para la unidad de gestión, clara y accesible.
- Elaboración de *manuales de procedimientos* específicos.
- Elaboración de un *informe de gestión* de la unidad, sobre la base de los lineamientos, al final del ciclo.

Estos ejes se han sostenido en el tiempo, consolidándose como requisitos básicos para gestionar desde un papel de conducción.

Por otra parte, a partir de 2024, desde la Dirección de División se trabaja en una etapa piloto de sensibilización para la implementación de *proyectos integrales*. Se comenzó a trabajar con un grupo de funcionarios y funcionarias de distintas unidades de gestión (alrededor de un 25 % de la plantilla) en el diseño de proyectos. En el proceso se definen temas de interés compatibles con los de la organización y se aprende con los pares a elaborar proyectos y a concretarlos.

Todas estas definiciones han sido tomadas para ser incluidas como punto de partida en el proceso de evaluación y planificación referido a la gestión TAS de la FIC, y se ha propuesto institucionalizar prácticas dinamizadoras de la gestión, con un enfoque integral que se instale como un mecanismo de cambio continuo.

Objetivos de la planificación institucional

El plan de mejora definido por la FIC en 2024 propone una orientación clara respecto a los

procesos de transformación. Se definió un objetivo general a partir del PED de la Udelar vigente al momento de su aprobación (2020-2024): Generar las condiciones para la transformación organizativa y del modelo de gestión de la Universidad de la República para desarrollar funciones universitarias de calidad.¹⁹

A partir de allí, se trazaron los siguientes objetivos específicos:

- *Establecer una evaluación continua de la gestión TAS que permita una mejora permanente de sus tareas:* Instrumentar, operacionalizar y relevar el cumplimiento de lineamientos de gestión en todas las unidades. Los lineamientos de gestión deben ser impulsados por la Dirección de División, mientras que su instrumentación y operacionalización debe ser liderada por figuras de conducción en los diferentes niveles.
- *Instalar dinámicas de diseño y gestión de proyectos TAS integrales que involucren al funcionamiento de distintas unidades de gestión.* Se considera relevante promover la reflexión continua y generar dinámicas de gestión que enriquezcan las prácticas institucionales a través del diseño de abordajes integrales y nuevas configuraciones transitorias. Acompañando este proceso, se hace necesario fomentar la postulación de proyectos a convocatorias centrales de la Udelar, como una forma de enriquecer el encuadre y la cultura de gestión organizacional.
- *Fortalecer las habilidades en los roles de conducción para dinamizar los abordajes orientados a la transformación organizativa.* Las figuras de conducción tienen el compromiso de reflexionar, actuar y evaluar de forma colectiva en relación con las formas de innovar en

los procesos de gestión, para trabajar en el diseño de modalidades y seguimiento de proyectos. Son fundamentales para trabajar los lineamientos políticos para la gestión TAS que han sido definidos, ya que deben liderar los diferentes procesos y dinamizar cada instancia.

- *Documentar los procesos de gestión en pos de garantizar su mejor funcionamiento:* Instructivos y manuales de gestión; repositorio documental digital.
- *Desarrollar un sistema para el relevamiento, sistematización y procesamiento de información estratégica para la gestión académica,* necesariamente en coordinación con las direcciones generales y seciu en particular.

Diseño de gestión técnica, administrativa y de servicios

Al proyectar nuestro diseño de gestión resulta relevante considerar, entonces, tanto los lineamientos generales definidos para la Udelar como aquellos que venimos trabajando desde la FIC. En ese sentido, más que trazar definiciones estáticas, entendemos importante seguir diseñando un marco para la gestión, contribuyendo a orientar el proceso de toma de decisiones en la organización.

Este marco —dentro del que se encuentran nuestros objetivos del plan de mejora— está definido, así, por la necesidad de generar:

- Capacidad crítica y reflexiva de adaptación a escenarios emergentes y de lectura de escenarios para la toma de decisiones.
- Desarrollo de orientaciones claras.
- Sistematización de la información para la toma de decisiones.

19

Luego, el PED 2025-2029 de la Udelar, en referencia al eje "Transformación organizacional para una gestión universitaria eficiente, transparente y ágil", trazó el objetivo general (4.10.1): "Potenciar la transformación organizativa de la Udelar con el fin de consolidarla como una institución eficiente, transparente, ágil, descentralizada, accesible, cercana, con jerarquización de las tecnologías de la información y comunicación, un manejo adecuado del acervo documental, y el desarrollo de competencias personales basadas en buenas prácticas y redes colaborativas de sus integrantes".

212

- Disposición para estimular el diseño de proyectos integrales, promoviendo la creatividad e innovación a través de proyectos piloto.
- Desarrollo de estructuras flexibles, direcciones administrativas con referencias a proyectos transitorios, movilidad, colaboraciones.
- Fortalecimiento de figuras de conducción, liderazgo de proyectos, gestión de participación integral.
- Relaciones virtuosas, potencialidades.
- Disposición para modificar y adaptar espacios de trabajo.
- Capacidad para multiplicar los impactos en la gestión.
- Conexión con otras experiencias en Udelar y, en particular, con las proyecciones definidas centralmente; oportunidades.
- Capacidad de gestión del cambio continuo.
- Desarrollo de mecanismos permanentes de evaluación.

De manera anual, la Dirección de División definirá los lineamientos de gestión a priorizar en el ciclo siguiente (marzo-febrero), a partir de las definiciones políticas que la FIC haya tomado previamente. Estos lineamientos serán los que orienten a la estructura de gestión TAS y los supervisores y supervisoras serán responsables de su seguimiento, acompañamiento y cumplimiento.

DIRECCIÓN DE DIVISIÓN						
Unidad de informática	Documentación y Biblioteca	Intendencia	Secretaría	Contaduría	Unidad de Comunicación	
	Servicios al Público	Mantenimiento	Consejo	Sueldos	Responsable de contenidos	Personal
	Tratamiento documental	Servicios generales	Comisiones	Gastos		Bedelía de Grado y Posgrado
	Referencia	Vigilancia	Concursos	Tesorería		Medios técnicos
	Gestión de Recursos de Información		Compras y Suministros			Archivo

Cuadro 9. Estructura de gestión TAS de la FIC en la actualidad. Fuente: elaboración propia.

Aportes para una estructura proyectada

En la actualidad, la FIC cuenta con la estructura de gestión TAS incluida en el cuadro 9.

DIRECCIÓN DE DIVISIÓN								
Unidad de informática	Documentación y Biblioteca	Intendencia	Secretaría	Contaduría	Unidad de Comunicación	Dirección de División Administración de la Enseñanza	Recursos Humanos	
Infraestructura Informática	Servicios al Público	Mantenimiento	Consejo	Sueldos	Contenidos	Bedelía de Grado	Personal	Medios Técnicos
	Tratamiento documental	Servicios generales	Comisiones	Gastos	Difusión	Bedelía de Posgrado	Concursos	Archivo
	Referencia	Vigilancia	Compras	Tesorería			Unión de Gestión del Cambio	
	Gestión de Recursos de Información		Suministros	Rendiciones				

Cuadro 10. Estructura de gestión TAS de la FIC proyectada. Fuente: elaboración propia.

A partir de allí y de las consideraciones expuestas, que aportan un marco de gestión, en el mediano plazo deberíamos llegar a tener una estructura como la que muestra el cuadro 10.

Esta estructura proyectada recoge elementos aportados en diversas instancias de intercambio. Algunas de ellas han sido expresadas en documentos previos. Algunas puntualizaciones al respecto:

- *Unidad de Informática:* Se ha priorizado la creación de los cargos de responsable de infraestructura informática y de responsable de desarrollo. En ambos casos, sin financiamiento. Con base en la experiencia reciente,

se entiende que resulta urgente la designación de un referente en infraestructura informática.

- *Unidad de Comunicación:* Además del cargo de responsable de contenidos, se entiende pertinente la creación del cargo de responsable de difusión.
- *Contaduría:* La facultad debe concretar la creación de la Unidad de Gestión de Rendiciones.
- *Pasaje a tener tres directores de Departamento Administrativo:* Secretaría, Administración de la Enseñanza y Recursos Humanos, con un importante papel político que apueste a

214

garantizar una gestión de calidad, ágil y transparente en tres áreas esenciales para la facultad.

- *Secretaría:* La facultad debe acelerar en la gestión de la separación de las unidades de gestión de Compras y Suministros.
- *Administración de la Enseñanza:* Consolidación de la creación de la Bedelía de Posgrados y su separación de la Bedelía de Grado.
- *Recursos Humanos:* Se entiende de máxima relevancia la creación de la Unidad de Gestión del Cambio en la organizativa TAS. Esta unidad, entre otros asuntos, deberá aportar insumos para dar seguimiento a los lineamientos y objetivos de gestión determinados por la organización; sistematizar la información surgida a partir de los lineamientos; gestionar la confluencia entre las necesidades de formación detectadas a partir de los planes de capacitación y la oferta; dinamizar, orientar y liderar procesos de transformación; proponer a la Dirección de División acciones de transformación que se enmarquen en las definiciones que la Udelar y la FIC hayan trazado para el período; detectar e informar aquellos aspectos a mejorar en la gestión del cambio; acompañar experiencias de movilidad, gestión de proyectos integrales y el diseño de espacios virtuosos para multiplicar a partir de las potencialidades existentes; generar propuestas de adaptación de espacios de trabajo para fomentar otras dinámicas más flexibles; detectar oportunidades de innovación y cambio a partir del vínculo con el PRG.
- *Multiplicación:* La referencia al diseño de espacios virtuosos para multipli-

car a partir de las potencialidades existentes significa generar estrategias para promover estructuras vivas, que puedan adaptarse a formas de trabajo circunstanciales a partir de fortalezas existentes. Por ejemplo, las unidades de Comunicación e Informática y Medios Técnicos para el desarrollo audiovisual, transmisiones especiales por *streaming*, etc.

Todas las figuras de conducción serán responsables de generar cultura de innovación y mejora continua. <

**MARIANA SARNI · MARÍA HERNÁNDEZ
SILVIA LAVARELLO**

Hacia un cambio de cultura institucional: la planificación estratégica del trabajo de la División Administrativa del Instituto Superior de Educación Física

<
DIRECTORA,
INSTITUTO
SUPERIOR DE
EDUCACIÓN FÍSICA

<
DIRECTORA DE
DIVISIÓN, INSTITUTO
SUPERIOR DE
EDUCACIÓN FÍSICA

<
ASISTENTE
ACADÉMICA,
INSTITUTO
SUPERIOR DE
EDUCACIÓN FÍSICA

V

Presentación

LA UDELAR TRANSITA un escenario de transformaciones vinculadas en especial a buscar nuevas alternativas a fin de fortalecer su desarrollo institucional. En un escenario nacional complejo, se desafía a dar respuestas que aporten y contribuyan a las dinámicas de los cambios de la sociedad, para los que se reclama su presencia.

El ISEF, uno de sus servicios, avanza en ese sentido orientado por su Plan de Desarrollo Institucional (PDI) 2021-2025, un proyecto de trabajo construido e implementado por docentes, estudiantes, egresados y funcionarios TAS.

El PDI profundiza programas propios que se dirigen a la consolidación académica de su colectivo docente. Tales programas se articulan en torno a objetivos estratégicos que pretenden consolidar su desarrollo académico y, a la vez, colocar al ISEF como referente en materia de educación física en Uruguay. Estos objetivos se organizan en acciones estratégicas desplegadas a partir de cinco ejes



Seminario sobre Políticas de Producción de Conocimiento en el campo de la Educación Física. ISEF 2022.
Foto: Unidad de Comunicación del ISEF

programáticos: 1) consolidación institucional del ISEF; 2) fortalecimiento de las estructuras académicas; 3) producción de conocimiento, formación académica y formación profesional, 4) redes académicas y vínculos interinstitucionales, y 5) mejora de las condiciones de estudio y trabajo, sistema de cuidados y

216

derechos de todas y todos. Como parte del segundo eje se hace una apuesta específica a iniciar un recorrido de evaluación primero y de proyección luego, vinculada a la mejora del funcionamiento de la División Administrativa (DA).

El presente texto describe el proceso de elaboración del primer Plan Estratégico de Gestión Administrativa (PLEGA). Orientado por los cinco componentes del MGUI y reconociendo que el desarrollo de las funciones sustantivas de la comunidad universitaria está intrínsecamente vinculado al funcionamiento de la gestión administrativa, este plan presenta estrategias para reconocerlos y mejorarlos a su favor. A lo largo de su desarrollo, el PLEGA aporta estrategias que apuestan a consolidar el trabajo colectivo de los compañeros y compañeras que desarrollan sus tareas diarias en la DA.

Cabe mencionar que su propósito principal es el de impulsar el papel de la gestión como una herramienta articuladora y flexible, orientada de manera intencionada hacia el desarrollo político de las instituciones, en nuestro caso, una institución universitaria.

La experiencia de construcción del PLEGA

El trabajo inició con la pretensión de superar algunas lógicas propias de la administración. Para ello, procuró anticipar y articular las acciones de los trabajadores y trabajadoras de administración y de servicio, en el entendido de que las acciones de la división importan para sí y entre sí, pero, sobre todo, existen para facilitar el trabajo institucional. En principio apoyan la gestión institucional, las funciones docentes —en particular la de enseñanza—, las tareas de estudio del estudiante y la gestión del egreso. En definitiva, la gestión opera estructuralmente en el trabajo

universitario. Su lógica transcurre, en el mayor de los casos, de manera invisible.

La mecánica de construcción del PLEGA se basó en una intención central: *aprender colectivamente a partir del trabajo colectivo*. La importancia de generar capacidades en red entre las personas que habitan y construyen los distintos departamentos de la DA se volvió central. A pesar de las dificultades iniciales propias de los procesos de cambio y readaptación, el funcionariado TAS fue, paulatinamente, sumándose a la idea de gestionar identificando problemas y analizándolos a partir de datos y actuando de manera colectiva y coordinada. Esto facilitó la superación de obstáculos que suelen entorpecer el funcionamiento de la Udelar.

La DA del Instituto Superior de Educación Física

La estructura organizativa se divide en varias jerarquías y secciones.

- Dirección: Dirige, supervisa y coordina todas las actividades del ISEF.
- División: Dirige y coordina al personal TAS del ISEF y lo que concierne a sus tareas, en el marco de las orientaciones de la dirección.
- Departamentos: Manejan funciones específicas de administración.
- Secciones: Dentro de cada departamento se encuentran las secciones, que son las unidades operativas donde se llevan a cabo las actividades diarias y se gestionan los proyectos específicos.

El organigrama²⁰ de la figura 7 refleja, *a priori*, una estructura jerárquica y funcional diseñada para facilitar la comunicación y el flujo de trabajo en el instituto.



Figura 7. Organigrama técnico, administrativo y de servicios de la División Administrativa del Instituto Superior de Educación Física. Fuente: elaboración propia.

Su funcionamiento comienza a revisarse ante un nuevo modelo de gestión colaborativa, que enfatiza las acciones estratégicas definidas por el colectivo. Esto es, crea futuro.

Proceso de diseño del Plan Estratégico de Gestión Administrativa

Las propuestas del PDI 2021-2025 del ISEF estimulan a los diferentes colectivos institucionales a avanzar hacia modelos de gestión colaborativa. El nuevo equipo de dirección²¹ inicia un proceso de evaluación del progreso en cada uno de los ejes establecidos, junto con la dirección de la DA, destacando la importancia de que esta división avance en la transformación de su trabajo habitual en función de las orientaciones establecidas.

De este modo, se plantea el desafío de la elaboración de un proyecto de gestión administrativa que, en línea con los de los otros contenidos del PDI en curso, reúna los esfuerzos cotidianos de los funcionarios TAS hacia los objetivos comunes, revisando y elaborando sus propios objetivos en función de la mejor cooperación con los institucionales.

Al decir de Don Adams (1988) se desafía a transformar tareas sujetas al cumplimiento de objetivos trazados con *miras al pasado*, a otras orientadas por las problemáticas emergentes, vinculadas a la dinámica de construcción del futuro. La idea principal fue cambiar la lógica de administrar por la de gestionar estratégicamente el trabajo, construyendo en forma colectiva, proactiva y articulada. La invitación, una vez compartida con los distintos sectores, comenzó a valorarse como una nueva y posible forma, desde esta división, de aportar a edificar el ISEF en la Udelar.

Su elaboración puede describirse en tres grandes etapas encadenadas. La primera supuso analizar la situación inicial de la división. A partir de allí, la segunda etapa se centró en

la definición de objetivos generales y estratégicos pensados sobre la base de la finalidad del ISEF para un plazo temporal de dos años. La tercera consistió en la elaboración del plan, el que incluyó la distribución de tareas, responsables, expectativas de logro y puntos de monitoreo mediante la evaluación de su avance. Describiremos a continuación sucintamente cada una de las etapas.

Primera etapa: análisis de la situación institucional

El análisis institucional supuso, por un lado, una revisión interna mediada por la evaluación de los recursos, capacidades y procesos que la organización se viene dando para la tarea de la DA. Por otro lado, se identificaron oportunidades y amenazas en el entorno de los cambios de una *universidad en movimiento* y de las limitaciones y proyecciones de un servicio dependiente en la actualidad de Oficinas Centrales, que pretende finalizar 2025 consolidando su propia unidad ejecutora. Esta etapa incluyó la valoración de datos relevantes que surgen de problemas identificados por cada departamento, lo que motivó reuniones de trabajo con cada grupo de funcionarios TAS involucrados en ellos.

Segunda etapa: definición de objetivos generales y estratégicos

Una vez determinados los problemas generales, se establecieron las situaciones a objetivar que nos permitieran agilizar la gestión. Se recuperaron sistemáticamente las intencionalidades del ISEF como centro de formación universitaria de recursos humanos para el campo de la educación física, así como las necesidades de la gestión estratégico-administrativa para apoyarlas. Cabe señalar que esta definición inicial implicó la formación en servicio del funcionariado en la elaboración

21

El 18 de marzo del 2024, la Asamblea del Claustro de ISEF eligió a la nueva Directora de la institución, Dra. Mariana Sarni, quien a partir del mes de mayo de 2024 inició su gestión, la que se prolongará hasta febrero del año 2026, sustituyendo en el cargo al Dr. Gianfranco Ruggiano, quien presentó renuncia al cargo con fecha 15/5/2024.

del plan, impulsada por el equipo de dirección institucional. Paralelamente, se trabajó de manera continua y frecuente con la directora de la DA y las direcciones de los departamentos, con el propósito de colectivizar conceptos y concienciar a sus equipos sobre la importancia de plasmar por escrito, de forma organizada, gráfica y de fácil lectura, los objetivos con los que trabajan a diario y las acciones necesarias para su cumplimiento. Así, nos fuimos enfrentando y dando respuesta a una diversidad de situaciones que, entre otras cuestiones, nos permitieron interiorizarnos y reflexionar en nuestro accionar respecto a la puesta en práctica de las acciones cotidianas.

El proceso permitió plasmar los objetivos generales y específicos del PLEGA, que, en correspondencia con los del PDI, permitirían orientar el trabajo común y el particular de cada departamento y sector de la división.

Esta etapa, tan trabajosa como productiva, generó el punto de partida para el armado del plan, lo que incluyó a la totalidad de actores involucrados en el correcto desarrollo administrativo de la institución, a la vez que permitió al colectivo conocer los papeles y funciones de sus pares. El recorrido, entendemos, generó una cohesión y adhesión gradual a la tarea desde una mirada diferente, signada por una intención de proactividad y participación.

Tercera etapa: elaboración del plan

Así como los objetivos, fue confeccionado en particular primero y en general luego. Cada sector elaboró para sus objetivos particulares tareas, indicadores y mecanismos de valoración de su trabajo en el tiempo. Esta cuestión se centró en resolver las problemáticas que fueron detectadas en la primera etapa, resolución orientada por los objetivos estratégicos trazados. Supuso varias reuniones de trabajo y la revisión de los avances, de los sectores, los departamentos y las direcciones,

además de los colectivos o personas que lo demandaran. Todas ellas se centraron primero en la forma de elaboración; luego, en el contenido específico. Se definió para ello el armado de planillas de seguimiento que pretenden tener a la vista la estrategia parcial de cada sector o de cada persona en el marco general del trabajo de la división, sus responsabilidades y los plazos que se proponen para desarrollarla.

Se solicitó poner especial atención a la evaluación de las tareas. Para tal finalidad se sugirió, primero, establecerla en momentos específicos del desarrollo del plan, de modo que permitiera el monitoreo y los ajustes a tiempo. Luego, pensar en la participación de la evaluación del funcionariado y de los diferentes actores del colectivo institucional, de forma tal de recabar datos de los gestores de la administración y de sus usuarios. Esto en el entendido de que el sistema sirve a una institución particular y son sus actores los que deben aportar a mejorar su funcionamiento.

La etapa culminó con la presentación del trabajo por parte de la DA al colectivo TAS que lo elaboró, con la finalidad de visualizarlo en su magnitud, revisar el trabajo realizado y abrir una nueva oportunidad de recoger insumos finales y propios de una mirada global de la estrategia.

El trabajo vio su legitimidad en la presentación en la Comisión Directiva del ISEF del 28 de marzo de 2025, en la que fue aprobado.

Resultados del trabajo a partir de la aprobación del Plan Estratégico de Gestión Administrativa

Desde su creación, el PLEGA ha sido concebido como un proceso de construcción colectiva, apoyado por un cronograma de reuniones informativas y colaborativas que incluyen la participación de funcionarios. Este enfoque permitió repensar la administración y

aprovechar las oportunidades que surgieron durante el proceso. Además, reunió al equipo de dirección del ISEF y a la DA para reflexionar sobre el funcionamiento institucional.

El PLEGA, y la estrategia elegida para su desarrollo, refleja la creación de un proyecto integral que involucra a todos los funcionarios TAS, orientado a alcanzar los objetivos establecidos para 2025 y 2026. Su éxito se basa en el compromiso de todos los miembros de la institución. Una de nosotras (María Hernández), directora de la DA, sintetizó así lo logrado hasta el momento: «cada uno tiene un papel fundamental en la concreción de las metas trazadas, asegurando que el plan no solo sea una guía, sino una verdadera hoja de ruta hacia la mejora continua». Gran parte del éxito posible del PLEGA depende de la colaboración de sus actores.

Como institución, cada esfuerzo individual suma al progreso colectivo y solo a través del trabajo conjunto será posible aproximarse a las expectativas de los objetivos establecidos. <

MÓNICA ROSADILLA · RUBÉN CANO
CAROLINA PRANDI

<
ASISTENTES
ACADÉMICOS,
FACULTAD DE
QUÍMICA, UDELAR

Continuidades y transformaciones en la Facultad de Química: integralidad académica, acreditación y gestión de la calidad

V

ESTE APARTADO PRESENTA una serie de proyectos desarrollados por la FQ, orientados a la transformación del diseño de la enseñanza, la actividad académica y la gestión de la calidad y la seguridad. Se trata de propuestas para mejorar la calidad educativa, promover una mayor articulación interna, lograr el reconocimiento internacional, consolidar el vínculo con estudiantes, egresados y egresadas, y mejorar las relaciones laborales.

La creación del Centro de Formación Integrada (2019)

El avance científico de las últimas décadas ha demostrado un incremento vertiginoso en la cantidad de conocimiento producido a escala global por grupos de investigación que trabajan en los distintos campos. En ese marco, el aumento de conocimiento original generado desde el punto de vista cuantitativo, demostrado tanto a través del incremento de artículos publicados en revistas internacionales como por la producción de patentes, señala apenas indicadores verificables en forma numérica. Sin embargo, lo más notorio del desarrollo científico en estas últimas déca-

das es el avance gigantesco que se verifica en las distintas temáticas, que han acercado las previsiones que se tenían sobre el futuro y que hacen que toda prospectiva de desarrollo deba ser reevaluada, planteándose sobre referencias que cambian en forma continua.

La situación actual va más allá de la disposición del conocimiento y su demanda —proyectándose hacia escenarios en los cuales se plantean nuevos conocimientos para los cuales la demanda no está aún definida—, y se identifican nuevos campos que se adelantan a todas las previsiones. Es precisamente este caso el que ofrece expectativas posibles más disruptivas, con avances más radicales, en donde la perspectiva de un importante retorno material para la sociedad ofrece un potencial de mucho valor. Queda claro que, en la descripción anterior, el factor de interdisciplinariedad juega un papel fundamental y participa en forma muy destacada de los avances más significativos que atestiguamos como sociedad.

En este marco, la propuesta de creación de un Centro de Formación Integrada (CEFI), originada en 2019, busca crear un espacio donde se desarrolle la interdisciplinariedad,

222

en el cual exista un hilo conductor, objetivos y metas de largo alcance y en donde la actividad de grado y posgrado encuentren campo fértil para integrar las tres funciones universitarias, orientadas por una planificación que busca el avance académico en áreas científico-tecnológicas de pujanza y estratégicas para el Uruguay. Así, la concentración sinérgica de capacidades en el centro incrementa mucho la posibilidad de interactuar con entidades públicas y privadas, nacionales e internacionales, y abre la puerta a la valorización del conocimiento generado, con la expectativa de aportar fuentes de trabajo calificadas y divisas para el país.

Con este norte, el Consejo de la FQ, en su sesión del 24 de octubre de 2019, creó el CEFI. Su propósito es el de integrar las funciones de enseñanza, investigación y extensión al medio, en una locación física en donde el intercambio entre los usuarios del centro sea promovido y alentado, hacia una mejora significativa en las funciones universitarias. Teniendo en cuenta estas definiciones, es claro que un centro de las características propuestas debe estar ubicado en un entorno moderno y funcional, dotado de equipos de última tecnología. Para ello, la FQ propuso en 2021 que la Udelar realizara un llamado inédito para financiar equipamiento para la enseñanza, lo que fue aprobado y posibilitó luego adquirir los equipos para la puesta en marcha del centro.

Con la actualización del equipamiento para la enseñanza de grado se procuró cerrar la brecha existente entre el equipamiento con el que se forman nuestros estudiantes a lo largo de la carrera, fundamentalmente en aquellas asignaturas de corte profesional, acompañando los requerimientos que existen en lo laboral, cuando ya como egresados realizan ejercicio de su profesión.

Además, en cuanto a la infraestructura edilicia, se transformó el salón del tercer piso del edificio central de la facultad en un

laboratorio con conceptos de funcionalidad y operatividad modernos y específicos para la función.

El CEFI está al servicio de todos los integrantes de la FQ en particular y de la Udelar en general: estudiantes de grado, estudiantes de posgrado, docentes de todos los departamentos, de todos los grados y de todas las sedes, y también de aquellos egresados que soliciten su uso en forma fundamentada ante a la Comisión de Funcionamiento del CEFI. Las actividades que se llevan adelante incluyen trabajos experimentales de acuerdo con la norma vigente, de investigación y de extensión al medio.

La gobernanza del CEFI está a cargo de un grupo operativo designado por el Consejo de FQ:

- Un asistente académico que lo preside.
- Un representante por cada departamento docente.
- Un representante de cada orden.
- Un representante por los funcionarios TAS.
- El docente encargado del funcionamiento del CEFI.

Acreditación de la Carrera Químico Farmacéutico en ARCU-SUR y evaluación institucional (2022)

Los foros mundiales y regionales de educación, por ejemplo, en el marco de la Organización Panamericana de la Salud, indican que la acreditación de las carreras universitarias es el método de garantía de calidad más utilizado.

En un mundo globalizado, el uso de criterios comunes de calidad para la acreditación de las carreras universitarias resulta importante para el logro del reconocimiento mutuo



Facultad de Química

de las titulaciones, lo cual permite aumentar la movilidad institucional. La acreditación de las carreras de químico farmacéutico de la Udelar favorece el intercambio entre los distintos países miembros, en los ámbitos estudiantil, docente, de investigación y profesional. Esto es así porque el impacto que la educación del químico farmacéutico tiene sobre la salud de un país hace que las universidades deban comprometer todos sus esfuerzos con el fin de lograr la mejor formación de sus egresados, en particular cuando la sociedad demanda profesionales más formados y comprometidos. En esta convergencia de necesidades, entonces, acceder a la acreditación asegura un nivel adecuado de

calidad, de acuerdo con las expectativas de los distintos actores implicados, y permite focalizar recursos y acciones hacia los indicadores que causarán más impacto.

Proceso y experiencias de la Facultad de Química de la Udelar

En el año 2000 la FQ comenzó el proceso de autoevaluación. Para ello se conformó y comenzó su trabajo la Comisión de Evaluación Institucional. Se cumplieron entonces dos instancias de evaluación por pares externos (expertos de Argentina y Chile). En 2008, junto a la Facultad de Ingeniería (FING), participó del proceso de acreditación de la carrera de

Ingeniería Química de la Udelar. En 2012, delegados de la FQ participaron, en el ámbito de la VIII Conferencia Panamericana de Educación Farmacéutica, en la redacción del documento *Propuesta de procesos de acreditación para carreras y programas de Farmacia (o similares) para Latinoamérica y el Caribe*. Es de hacer notar que, en cuanto a la estructuración de la evaluación en general, el documento plantea la organización similar al sistema ARCU-SUR. Se agrega una quinta dimensión, la E «inserción social y profesional», la cual no está incluida expresamente en el ARCU-SUR, si bien las características evaluadas están comprendidas en otros componentes de la dimensión C «comunidad universitaria», en particular en los egresados o graduados.

También en 2012, la FQ participó con un delegado en la Primera Jornada Latinoamericana de Facultades Vinculadas a la Formación de Bioquímicos o Títulos Equivalentes, reunión de la Confederación Latinoamericana de Bioquímica Clínica, realizada en Argentina.

En 2013 el Consejo de la FQ decidió comenzar el camino a la acreditación MERCOSUR, tomando como referencia la Guía ARCU-SUR. Con este fin se constituyeron dos comisiones de evaluación de carrera, una para cada una de las titulaciones, con sus respectivos coordinadores e integradas por delegados de todos los departamentos y unidades académicas, así como de egresados y estudiantes.

En 2014, en el ámbito de la IX Conferencia Panamericana de Educación Farmacéutica, delegados de la FQ, con la ratificación del Consejo de la facultad, aprobaron el documento *Propuesta de proceso de acreditación para carreras y programas de Farmacia (o similares) para Latinoamérica y el Caribe*. Ese mismo año, en octubre, la FQ solicitó al CDC que realizara las gestiones en el ámbito del MERCOSUR para que las carreras de químico farmacéutico y bioquímico clínico fuesen aprobadas para su ingreso al sistema ARCU-SUR, y, por lo

tanto, fueran acreditables. En diciembre de 2014 se notificó a la facultad que los ministros del MERCOSUR, en su última reunión, habían aprobado el ingreso de la Carrera Químico Farmacéutico al sistema y que a la brevedad se constituirá la comisión consultiva con delegados designados por universidades de los países miembros. Esta comisión fijaría los indicadores, criterios y valores meta que se utilizarían en los procesos de evaluación. Para febrero de 2015 el Consejo de la FQ designó a los dos delegados que participarían en representación de la Udelar en la comisión consultiva. Finalmente, luego de un largo y exhaustivo proceso de autoevaluación y mejora, la facultad obtuvo la acreditación de la Carrera Químico Farmacéutico en 2022.

En cuanto a la Carrera Bioquímico Clínico, es deseable que en breve pueda integrar el grupo de carreras del sistema ARCU-SUR.

Mientras tanto, en 2020, la FQ se presentó al PEI promovido por la CEIYA y su ingreso fue aceptado. En 2022 se recibió la visita de tres expertos externos, que evaluaron las actividades de todo el servicio. El informe fue un insumo valioso para trazarnos caminos de mejora para los próximos años.

Implementación de nuevas carreras: Licenciatura en Tecnologías de la Química (2022)

La Licenciatura en Tecnologías de la Química es una respuesta de la FQ al desarrollo tecnológico ya instalado y también emergente en química y disciplinas relacionadas, en balance con una carrera de duración equivalente a licenciaturas. La facultad imprime a esta carrera un enfoque ágil, interdisciplinario y transversal, con flexibilidad adaptativa a tecnologías que surjan en el futuro mediano y que permita a sus egresados una potencial reconversión ante virajes laborales tecnológicos a lo largo de su futura vida profesional.

La incumbencia laboral de la carrera incluye actividades en procesos y productos en el área alimentaria, farmacéutica, agrícola, lácteo y cárnico, forestal y manufacturera en general, de productos de salud humana y animal, fitosanitarios, biocombustibles y otros sectores relacionados de desarrollo económico. El estudio de la biodiversidad hacia la explotación tecnológica, con principios de sustentabilidad y cuidado del medio ambiente, también están abarcados por la incumbencia profesional de los egresados de esta carrera, el que se aspira que juegue un papel relevante dentro de equipos técnicos, por su impronta interdisciplinaria, flexible y con alcance correspondiente a un título de licenciatura.

Desarrollo de nuevos posgrados

Otros avances académicos son el desarrollo de nuevos posgrados: la Maestría en Asuntos Regulatorios en Área Farmacéutica y Afines; la Maestría en Asuntos Regulatorios en Área Tecnología Médica, Alimentos y Afines, y la Maestría en Gestión de Negocios Químicos Farmacéuticos y Afines.

Nuestra facultad proporciona una excelente formación a los profesionales que egresan de ella, de modo que puedan desarrollarse en los fundamentos técnicos de cualquier actividad relacionada con las carreras de la FQ. Sin embargo, tenemos que tener en cuenta que la mayoría de las industrias en las que nuestros egresados desempeñan su actividad profesional pertenecen a sectores muy regulados, sea por la normativa nacional o sea porque los riesgos implícitos, para la salud humana por ejemplo, hacen que las propias empresas del ramo adopten sistemas de control de la gestión que, en aras de minimizar el riesgo mencionado, modifican, a veces sustancialmente, la dinámica de las actividades de producción, calidad y hasta las comerciales.

Por lo tanto, los posgrados referidos recogen estas necesidades. Hasta hace poco, quienes querían dedicarse a la gestión de las industrias mencionadas, debían buscar un Master of Business Administration para perfeccionar sus habilidades gerenciales, incluyendo contenidos de marketing logístico, temas de producción, calidad o gobernanza generales. Sin embargo, como se señalaba, cuando se pretende aplicar estas enseñanzas a la industria farmacéutica, las condiciones impuestas por las regulaciones cambian el alcance y la aplicabilidad de lo aprendido. Por ello, no se va a encontrar un programa de logística o marketing farmacéutico en otro lugar que no sea la FQ, por la simple razón que estos cursos requieren conceptos que se manejan en nuestras carreras de grado.

Lo mismo puede señalarse si se refiere a formar profesionales en aspectos regulatorios. No debemos perder de vista que, muchas veces, los títulos habilitantes para ejercer las funciones de representantes de las empresas ante los organismos regulatorios son emitidos casi en exclusividad por nuestra facultad. Queda claro que los conocimientos que el profesional debe aplicar en su trabajo diario los debe buscar en la FQ, si bien, dados la velocidad de avance y el alcance de la ciencia regulatoria, no es posible cubrirlos en un programa de grado. Por todo esto es que se han propuesto tres posgrados profesionales, dos maestrías en asuntos regulatorios, uno para la industria farmacéutica y otro para la tecnología médica, alimentos y afines. Complementariamente a estos también se ha propuesto un Posgrado de Gestión de Negocios Químicos.

Educación permanente: disciplinas duras y blandas

Por otro lado, se han fortalecido los cursos de educación permanente, que van más allá de los correspondientes a temas científico-

226

académicos, sumando en otras áreas, como liderazgo, *coaching*, manejo de conflictos, etc. Estas propuestas se han diseñado porque en aquellos servicios dedicados a la enseñanza de las llamadas *disciplinas duras* tendemos a centrarnos casi en exclusividad en ellas, en detrimento de las llamadas *disciplinas blandas*. Esto seguramente es consecuencia lógica de nuestra formación, donde la aplicación del método científico, la medida rigurosa de las variables y la capacidad de predecir los fenómenos con exactitud se constituyen en el epítome de nuestros trabajos. Sin embargo, muchas veces olvidamos que, para obtener estos resultados, tenemos que liderar grupos humanos, comunicarnos efectivamente, motivarlos para perseguir metas que muchas veces son esquivas... Es decir, debemos emplear las enseñanzas de las disciplinas blandas. Por este motivo, y dado que no se exploran hasta el momento en los planes de estudio la currícula de nuestra facultad, es que hemos decidido incluirlas en la oferta de nuestros cursos de educación permanente.

Creación de núcleos de unidades y talleres

Durante 2024 se ha avanzado en la creación y consolidación de tres núcleos de unidades y talleres (NUT), lo que representa una innovación en la Udelar. Estos fueron denominados según su enfoque:

- NUT de Enseñanza
- NUT de Servicios
- NUT de Extensión y Relacionamento con el Medio

Estos núcleos tienen el objetivo de actuar como puente y nexo entre las unidades y talleres que dependen del Decanato. Para ello, cuentan con una comisión directiva,

conformada por asistentes académicos como coordinadores —designados por el Consejo de la FQ— y representantes de cada área del NUT.

A un año de su creación, si bien es poco tiempo, se puede concluir que se ha mejorado mucho la dinámica de trabajo en las áreas y se ha descomprimido la presión administrativa sobre el decanato.

Recertificación de los sistemas de gestión de calidad y seguridad

En 2024 la FQ recertificó sus sistemas de gestión de calidad y seguridad con los alcances que se describen a continuación.

Calidad

- Servicios de apoyo brindados por la estructura administrativa,
- Unidades académicas: Educación Permanente, Enseñanza y Estudios Jurídicos, Informática Química, Obras y Mantenimiento, Educación Química (Evaluación Docente).
- Actividades de enseñanza y extensión desarrolladas por la unidad académica Sistemas Integrados de Gestión.
- Actividades de extensión desarrolladas por el Centro Especializado en Química Toxicológica.²²
- Actividades de investigación, desarrollo, innovación, extensión y enseñanza en las áreas de Biotecnología, Química Ambiental, Drogas y Dopping, Alimentos y nutrición, Nanotecnología, Biofarmacia y Tecnología Farmacéutica, Bioanalíticas, Energías Renovables, Sensometría y Ciencias del Consumidor y Química Fina, orientadas a la demanda del sector productivo de bienes y servicios, tanto público como privado. Captación de emprendedores

y desarrollo de emprendimientos, incubación de empresas de base tecnológica en el Instituto Polo Tecnológico de Pando.

Seguridad

- Actividades desarrolladas en el edificio central: enseñanza, investigación, extensión y procesos de apoyo correspondientes.
- Cada recertificación tiene una validez por tres años, pero se deberán recibir auditorías de seguimiento anual por parte del organismo certificador, el Instituto Uruguayo de Normas Técnicas (UNIT).

El Proyecto Tendiendo Puentes entre la enseñanza secundaria y la Universidad de la República para la nivelación previa al ingreso (2024)

La permanencia de estudiantes en ámbitos universitarios puede ser considerada como un asunto de interés y responsabilidad compartida entre la institución y sus estudiantes, ya que si bien se trata de una decisión personal, se ve afectada por diversos factores tanto personales como sociales e institucionales (Diconca, 2011). La discusión sobre las definiciones tanto de retención y permanencia como de desvinculación en distintas etapas ha sido llevada a cabo por numerosos autores en distintas latitudes (entre otros, Tinto, 1989; Latiesa, 1992; Boado, 2011). Asimismo, la literatura continúa haciendo referencia a los procesos de adaptación que implica para los y las estudiantes el encuentro entre la información, los mitos y los prejuicios previos al ingreso a la vida universitaria y lo que se encuentran finalmente (Lujambio, Ramos y Santiviago, 2017).

Es así que, en una institución cuya matrícula es cada vez más heterogénea, la permanencia de los estudiantes es influida por diversas condiciones personales, de la propia vida universitaria y de las exigencias curriculares, todo ello difícil de generalizar para la población de ingreso (Latiesa, 1992).

Sin embargo, se ha constatado que el rendimiento académico, relacionado con otros factores, puede contribuir a la permanencia, aumentando la percepción de logro y, por tanto, la sensación de satisfacción de las y los estudiantes. La FQ es la única institución existente en el país con la responsabilidad de la formación universitaria en química en todas sus facetas y perfiles. Imparte las carreras de Químico Farmacéutico, Bioquímico Clínico, Químico, la Licenciatura en Química, la Licenciatura en Tecnologías de la Química, la Tecnicatura Bachiller en Ciencias Químicas, así como las carreras compartidas de Ingeniería Química e Ingeniería de Alimentos, Ingeniería Forestal, Licenciatura en Biotecnología y Tecnólogo Químico.

Ha quedado claro con la emergencia sanitaria que vivió nuestra sociedad en los últimos años debido a la pandemia de SARS-CoV-2 que la formación científica, entre otras, en las áreas disciplinarias cultivadas en la FQ son de fundamental importancia y que la formación de jóvenes en estas áreas es un objetivo de interés general para el país.

Si bien se ha verificado un incremento en la matrícula de estudiantes en los últimos años, el objetivo de poner a disposición de la sociedad un número mayor de profesionales en el área química —los cuales son importantes para el desarrollo del país sobre la base de ciencia y tecnología— está aún lejos de cumplirse como debería. La gran dispersión de habilidades matemáticas, físicas, química y biológicas, pilares de la formación requerida para avanzar con éxito en las carreras que impartimos, atenta directamente

con este objetivo y es fruto de la gran diversidad de conocimientos previos que traen las y los estudiantes que se inscriben en nuestra institución.

Tomando como dato las inscripciones y los resultados de las unidades curriculares Química general I del primer semestre y Química General II del segundo semestre, para el período 2021-2023, es posible observar que los porcentajes de aprobación en el primer semestre y de inscripción en el segundo semestre (en ambos casos referidos al número de inscriptos en la unidad curricular del primer semestre) no alcanzan el 50 % del total de inscriptos iniciales.

Este dato, si bien es muy preocupante por la ya mencionada necesidad de nuestra sociedad de contar con profesionales con alta calificación en química, cuenta además con el muy importante hecho de la frustración individual de estudiantes que no pueden avanzar en su carrera por no tener la suficiente formación de base, a través de injustas coyunturas de las cuales no tienen responsabilidad ni control. Desde el punto de vista individual y familiar, el tránsito por los estudios universitarios sin contar con reales oportunidades de avance genera una reacción adversa con nuestra universidad, ante una aparente insensibilidad de parte de la institución, y fomenta el prejuicio de una visión de mera preocupación por los grandes números y no por las personas.

Desde la FQ se han tomado distintas iniciativas a lo largo de los últimos años. Estos esfuerzos, si bien importantes y con compromiso, tienen la particularidad de que se enfocan puntualmente en los estudiantes de las generaciones específicas en las que se desarrollan, con escasa proyección hacia años siguientes, por lo que no resultan en soluciones más permanentes, como sería deseable. A esto se le deben sumar las dificultades de formación en términos generales en varias

áreas, como consecuencia de la pandemia y la enseñanza en línea en etapas preuniversitarias, por su imprevisibilidad y pocas alternativas de preparación.

A todo lo mencionado corresponde agregar que, en el marco del diseño inicial de la denominada Transformación Educativa, la formación en química propiamente dicha se ve muy postergada, el aprendizaje de la física es inherentemente dificultoso, por las mismas razones que lo es el de matemática y la gran importancia de la biología por su inserción interdisciplinaria y de gran futuro en las carreras que se imparten en la FQ.

Por esta razón, toda propuesta que procure reducir significativamente la deserción en los dos primeros semestres y logre incrementar la sensación de factibilidad y éxito en nuestras y nuestros estudiantes merece toda nuestra atención y estimula la continuación de estudios e incluso el incremento de matrícula en el futuro, ante lo promisorio del avance fluido por nuestras carreras.

Este tema es de gran preocupación en la facultad. El 9 de agosto de 2023 se realizó una sesión extraordinaria y abierta de nuestro consejo, en la que se llevó adelante un importante intercambio de experiencias y propuestas, relativo a la situación de la enseñanza pre- y pospandemia, que concluyó con la encomienda al Decanato de «la realización de una propuesta en atención a las problemáticas de enseñanza de primer año y deserción, para que la misma sea presentada en instancia análoga a la presente». La propuesta solicitada se presentó en otra sesión extraordinaria y abierta del Consejo de la FQ, el 11 de abril de 2024, y se dirige a los estudiantes de primer año de todas las carreras impartidas en la facultad, con especial énfasis en las generaciones de ingreso desde 2024 en adelante, con foco en la formación en matemática, química, biología y física, tanto desde el punto de vista propedéutico como

desde los fundamentos de las disciplinas en los primeros pasos de la carrera.

Se espera que este enfoque centrado en la enseñanza de las disciplinas, tanto en lo concerniente a los tramos previos al ingreso a la universidad como en las primeras etapas ya dentro de la currícula universitaria, permitirá a las y los estudiantes desarrollar una mejor inserción dentro de lo disciplinario. Se propone una misma metodología de enseñanza, lo que permitirá un aprendizaje más contenido y un acostumbramiento más gradual a la forma de adquisición de conocimientos a nivel universitario.

La propuesta se denomina Tendiendo Puentes porque hace referencia al vínculo entre la educación secundaria y Udelar. Para cumplir con su objetivo —la nivelación previa al ingreso—, se utilizarán dos rutas complementarias:

- La grabación de vastos y detallados ciclos de videos en matemática, química, biología y física. Estos videos serán de corta duración, se elaborarán en formato interactivo, y contendrán temas individuales y preguntas o ejercicios a resolver por los y las estudiantes.
- El dictado de clases con contenidos propedéuticos y de los primeros temas de las cuatro materias referidas, en combinación con tutorías por pares y de docentes de las asignaturas propiamente dichas. Estas clases, en donde existen la interacción con estudiantes reales y el planteo de dudas, también grabadas, forman parte del material de respaldo para consulta permanente ante posibles dudas.

Se propone que el resultado de este proyecto quede a disposición en los años por venir, no solo para las y los estudiantes de la FQ, sino también para quienes cursen carreras del área en los CENUR.

Reorganización para la detección de necesidades de actualización y asesoramiento

En cuanto al relacionamiento con quienes ya han transitado por nuestra casa de estudios y obtenido su titulación, el desafío es diferente. Es sabido que las facultades mantienen el contacto con sus egresados y egresadas y el medio a través de distintas estrategias, incluyendo, por ejemplo, sitios web y redes sociales. En ambos casos el objetivo principal es hacer llegar información. Sin embargo, el recibir información no es tan sencillo de viabilizar. Si bien, como sucede en la FQ, existen líneas dedicadas a recibir solicitudes de asesoramiento tanto de particulares como de la industria, este contacto siempre se basa en una necesidad explícita de alguna persona u organización. En nuestra experiencia, muchos actores no sienten esa necesidad o ignoran que la Udelar puede ayudarles de alguna forma a resolver sus dificultades. Asimismo, la sociedad tiene algo para decirnos, pero no está claro por qué canal puede hacernos llegar sus planteamientos, sus necesidades.

Un caso claro es el de Educación Permanente. Hasta hace poco tiempo, los cursos eran generados en ámbitos internos del servicio, con la esperanza de que fueran de recibo por el medio laboral. Su difusión se hacía a través de correo electrónico, sitio web o redes sociales. En el mejor de los casos se disponía de encuestas a los cursantes sobre qué tópicos desearían que cubriese en el futuro el programa de Educación Permanente.

Como puede anticiparse, esta aproximación requiere de compromisos mutuos y de una gran dosis de conocimiento de las necesidades del mundo laboral. Ante esto, en la FQ hemos resuelto ser nosotros quienes activamente nos relacionemos con el medio, preguntemos de qué forma podemos contribuir a solucionar problemas y cómo pode-

230

mos aportar a acercar la universidad al medio productivo.

Ante la evidente necesidad de fortalecer la vinculación con el entorno y responder a las demandas del sector, se decidió contratar a un docente que desempeñe una función articuladora. Su tarea principal sería identificar necesidades específicas, diseñar cursos *ad hoc* dirigidos a empresas y promover iniciativas que impulsen la formación en función de los requerimientos del medio. Finalmente, fue elegido un profesional que forma parte del equipo de Educación Permanente, con años de trayectoria y experiencia, cuya misión es, al trabajar 80 % de su tiempo en campo, acercarse a los actores, llevando novedades de la facultad que pudieran serles útiles. A su vez, su trabajo incluye escuchar, investigar y relevar cuáles son las necesidades del medio, para luego, con el equipo de la facultad, diseñar acciones que se adapten lo mejor posible a las necesidades planteadas. De más está decir que los resultados obtenidos han sido muy satisfactorios, tanto para la facultad como para los receptores del programa.

Construyendo entornos laborales saludables y equitativos en la Facultad de Química

En diciembre de 2018 comenzó a funcionar la sala de recreación para hijos e hijas del funcionariado TAS y docente, en instalaciones de planta baja del edificio central, en Gral. Flores 2124. Se trata de la segunda sala de recreación abierta en la Udelar, luego de la inaugurada por la Facultad de Psicología. Al año siguiente, en 2019, se inauguró la sala de cuidados de la FQ, la que se mantiene y se mejora continuamente.

A partir de 2021, con el retorno paulatino a las actividades presenciales, con el fin progresivo de la pandemia, desde la facultad se observó un aumento de casos de conflicto en

los equipos de trabajo, así como cuadros de depresión. Se tomó la iniciativa entonces de contratar un profesional en psicología para que nos apoyara en este sentido. La idea fue tomada por los servicios del área y dio paso al proceso de formación de un equipo técnico sobre VAD.

Por otro lado, en el marco del compromiso institucional con la equidad de género, en 2021 la FQ obtuvo la certificación en el nivel I del modelo de calidad con equidad de género (MCEG), lo cual es un primer gran paso en la adquisición de herramientas para disminuir la brecha de género y un claro mensaje de compromiso político-institucional. La certificación marca la agenda de la Comisión de Género en pos de elaborar un diagnóstico organizacional con perspectiva de género y el correspondiente plan de acción, así como objetivos claros que permitan identificar desigualdades, visualizar la segregación e implementar acciones que contribuyan a su disminución.

Reestructuración y fortalecimiento de la Fundación para el Progreso de la Química

La Fundación para el Progreso de la Química (FUNDAQUIM) es una organización sin fines de lucro vinculada a la FQ, fundada en 1990. Sus objetivos fundacionales fueron estimular la creación, aplicación y difusión de las actividades de la facultad, promoviendo sus vínculos productivos y sociales. Para esto se impulsan iniciativas de enseñanza, investigación y extensión.

En 2020, a treinta años de su creación, se inició un camino de transformación para seguir cumpliendo de forma eficaz y eficiente con su misión. Algunos de los cambios que se entendieron necesarios fueron:

1. La designación de un agente de coordinación entre la FQ y la fundación.
2. La promoción de la modernización, la trazabilidad, la transparencia, la eficacia y la eficiencia en los sistemas contables.

3. El fortalecimiento del sistema de control interno.
4. El fortalecimiento del equipo humano de la fundación a través de políticas de incorporación de colaboradores valiosos, que, habiéndose desempeñado como pasantes de la ex Universidad del Trabajo del Uruguay (UTU), al terminar sus pasantías se incorporan como auxiliares de gestión a la fundación. Estas personas, además de sus conocimientos en administración y contabilidad, saben sobre los procesos administrativos y contables de la FQ y de la Udelar, lo que ha sido fundamental para aumentar las sinergias institucionales.

La propuesta fue más que bienvenida, considerando que en 2020, en plena pandemia, se les presentaba a estas personas una oportunidad laboral.

La fundación, con esta nueva visión y estructura, pretende ser un lugar donde las personas puedan tener una experiencia laboral de calidad y que esto sirva para fortalecer a la propia fundación o para que estén preparados para otras oportunidades que se les puedan presentar fuera de la fundación. Desde esta mirada, la fundación cumple también un papel de responsabilidad social, con principios de inclusión y equidad. También se implementó una mejora en los procesos operativos que la fundación desarrollaba a 2020: la administración y la contabilidad de proyectos y convenios y el desaduanaje de mercadería. A partir de 2021 también se comenzó a incursionar en la prestación de servicios administrativo-contables para eventos organizados por actores de la Udelar. Las actividades que se incluyen son la gestión de las inscripciones y los apoyos de sponsors, y, luego, la gestión de proveedores y pagos.

En la FQ y la FUNDAQUIM estamos satisfechos con los logros que se vienen alcanzando. Si bien entendemos que todavía hay mucho

para transformar y mejorar, el cambio y la mejora continua a lo largo del tiempo son parte de una política de gestión transparente y sostenible. <

>
DECANO, FACULTAD
DE ARQUITECTURA,
DISEÑO Y
URBANISMO,
UDELAR

>
ASISTENTE
ACADÉMICO,
FACULTAD DE
ARQUITECTURA,
DISEÑO Y
URBANISMO,
UDELAR

MARCELO DANZA · ERNESTO DOMÍNGUEZ

Hacia una necesaria renovación de la Facultad de Arquitectura, Diseño y Urbanismo: apuntes sobre la transformación



Del siglo xx al xxi

LA FACULTAD DE Arquitectura de la Universidad de la República fue una de las primeras de la región. Su nacimiento, crecimiento y consolidación acompañaron el acelerado proceso de cambios que caracterizó al siglo xx y a la arquitectura moderna como su expresión representativa. Convergieron en Uruguay diversos factores que propiciaron condiciones óptimas para el desarrollo de una facultad y una producción arquitectónica con niveles de calidad atípicos en el contexto internacional.

Aquella pequeña facultad de algunos pocos alumnos y un solo perfil de egresados devino hoy en una compleja y diversa estructura universitaria que forma profesionales y académicos en seis carreras en sedes distribuidas en Montevideo, Salto y Maldonado. Ingresan a ella casi dos mil estudiantes por año y tiene en el entorno de novecientos docentes y doscientos funcionarios técnicos, administrativos y de servicios. A esta nueva realidad se suman más de mil doscientos estudiantes de posgrado y enormes retos a futuro.

Esta rica y variada estructura universitaria que es esta facultad debe abrirse con vigor y optimismo a un siglo xxi que se nos presenta vertiginosamente cambiante y con enormes desafíos para la vida profesional y

académica centrada en el diseño, la arquitectura y el urbanismo.

En los últimos años la facultad ha renovado su estructura académico-docente para potenciar su desarrollo y prepararse para la enseñanza, la investigación y la extensión que continuarán transformándose de forma cada vez más acelerada. También pensando en estos desafíos se ha consolidado una estructura de posgrados que se está ampliando y perfeccionando para fortalecerla como instrumento de crecimiento académico y motor de avance de la vida profesional.

Tenemos por delante retos de magnitud, como lo son la renovación constante del conocimiento, la equidad de género y la siempre esquivada justicia social, así como un compromiso inquebrantable con la sostenibilidad de nuestro planeta, en la que la arquitectura, el diseño y el urbanismo tienen una enorme responsabilidad.

La FADU tiene por delante un desafiante camino y compromisos con su sociedad y su tiempo a los que no va a renunciar.

Aceleración del movimiento

La alteración que sufrieron los espacios profesionales impactados por nuevos marcos tecnológicos, relacionales y productivos, y las



mutaciones en los campos de conocimiento y de investigación académica a partir de la multiplicación exponencial (en profundidad y extensión) de los campos del conocimiento, así como de la revolución de las tecnologías, desencadenaron una mutación sin precedentes en las estructuras universitarias en el mundo entero.

En el ámbito local, la Udelar comenzó luego de la restauración democrática un proceso de cambio que se intensificó, iniciado

Facultad de Arquitectura, Diseño y Urbanismo

el siglo xxi, con un sensible fortalecimiento presupuestal canalizado hacia la expansión académica con la apertura de nuevas carreras de grado y de posgrado, un desarrollo de infraestructura y equipamiento y un inequívoco proceso de descentralización en todo el país. Asimismo, el sostenido camino de profesionalización de la carrera docente y el incentivo a la investigación se hicieron evidentes en la consolidación de diversos programas específicos y en el incremento de profesores en régimen de DT. La reciente aprobación de un nuevo EPD, luego de varias décadas de debates, confirma el sentido en el que se encamina la transformación universitaria. Más allá del respeto y la valoración de las diferencias de idiosincrasia, de historia y de perfiles profesionales de los servicios, se hace evidente que la Udelar se propone traccionar sus variados espacios académicos hacia la profesionalización de la investigación, la formación de posgrados para sus docentes y el compromiso con la enseñanza de grado.

No queda más margen para postergar los cambios necesarios amparándonos en «nuestras diferencias». Por diferentes causas hemos comenzado tarde, por lo que era ineludible abordar este proceso con la convicción, energía y dinámica que requiere.

También —es necesario explicitarlo— esa convicción que empuje el avance debe estar acompañada por la atención y la crítica que permitan chequear los procesos y corregir errores y desviaciones que inevitablemente se cometerán al abordar una transformación tan compleja y que involucra a tantas personas. La historia docente y de vida de cada uno se entremezcla en una realidad que debe ser atendida y contemplada en su complejidad.

De la FARQ a la FADU

A fines del siglo pasado, la entonces Facultad de Arquitectura comenzó un largo camino de

transformaciones con el objetivo de ampliar su propuesta de formación de grado hacia diferentes ámbitos del diseño. No fue un esfuerzo aislado dentro de la Udelar. Muy por el contrario, fueron varias las facultades que enriquecieron sus propuestas académicas mediante la ampliación del espectro de sus carreras de grado y ámbitos de formación. La respuesta social convalidó el camino tomado por la Udelar al expandir de manera sostenida su matrícula de ingreso. Fue estimulante ver cómo miles de jóvenes uruguayos se sumaron a las nuevas ofertas educativas. En la Facultad de Arquitectura las carreras de Diseño Industrial, Diseño en Comunicación Visual, Diseño de Paisaje y Diseño Integrado abrieron espacios nuevos de trabajo en enseñanza, investigación y extensión.

El 27 de noviembre de 2015, cuando celebraba los cien años de su fundación, la Facultad de Arquitectura tuvo un importante hito en ese largo y sostenido proceso de transformaciones. Luego de enriquecedores debates, finalmente cambió su nombre a Facultad de Arquitectura, Diseño y Urbanismo (FADU). Las carreras incorporadas, además de estar todas ellas vinculadas al diseño, comparten con la arquitectura y el urbanismo el tener el proyecto como principal herramienta de trabajo. Se ubicaron tanto en la capital como en el interior del país, sumando así a la inequívoca apuesta de la Udelar de acercar la formación terciaria al mayor número posible de jóvenes uruguayos.

Es importante reconocer que el proceso de transformación vivido en nuestra facultad no se explica solo por el empuje de la política expansiva que caracterizó a la Udelar en las últimas décadas. Es anterior y más profunda su cercanía a los universos del diseño. Acaso sus orígenes puedan rastrearse desde su propia fundación en los albores del siglo xx, cuando las diversas experiencias de las vanguardias artísticas —y muy especialmente

la del movimiento moderno— permearan en sus primeros profesores y jóvenes estudiantes. Las influencias signadas por el espíritu de los tiempos llegaban por diversos medios, como los frecuentes viajes, el emergente mundo del cine, las exposiciones internacionales y diversas publicaciones especializadas. La fundación de la Bauhaus en Europa cristalizó una nueva e influyente experiencia referencial para el mundo entero. Su visión del diseño amplía e inseparable de otras manifestaciones culturales marcó a nuestros profesores y estudiantes y signó a las primeras generaciones de egresados de Arquitectura.

La nueva estructura académica de la facultad —vigente desde enero de 2021— va al encuentro de esta problemática. La organización del cuerpo docente en institutos y centros procura superar la antigua división académica por carreras de grado y, dentro de ellas, por cátedras específicas. Aquella fragmentación, además de anacrónica, se transformó en un factor de aislamiento y debilitamiento. La nueva estructura comienza lentamente a mostrar avances. El compromiso colectivo que asumió la enorme mayoría de la comunidad de la FADU ha permitido consolidar los cambios y los primeros resultados son esperanzadores, aunque la falta de fondos presupuestales que permitan acompañar este esfuerzo con recursos que soporten el cambio retarda algunas concreciones.

De más de setenta cátedras y cuatro institutos a nueve unidades académicas

La carrera de Arquitectura tuvo su conformación a inicios del siglo xx con una lógica referenciada al mundo académico del momento. Los saberes específicos para formar al nuevo profesional arquitecto se agrupaban en *materias* que daban lugar a *cátedras*. Dentro de ellas había una estructura docente clara y jerárquica que iba del profesor titular o catedrático

(único en la cátedra y máxima referencia académica en la materia) al ayudante, pasando por el asociado o agregado, el adjunto y el asistente.

En nuestra facultad las cátedras estaban a cargo de la enseñanza (exclusivamente de grado en el momento) y, tempranamente en el contexto universitario local, se conformaron institutos a cargo de la investigación, con cargos en exclusividad para esa función y desligados de las cátedras de enseñanza. La extensión quedaba por lo general en manos de cátedras e institutos según la iniciativa de cada uno. Esta estructura básica de funcionamiento se mantuvo prácticamente incambiada por más de cien años, a pesar de algunos esfuerzos de organización diferente.

El surgimiento de nuevas carreras de grado dentro de la facultad dio lugar inicialmente a la generación de nuevas estructuras, muy influenciadas por la de la carrera de Arquitectura. El nombre de *cátedra* fue lentamente perdiendo protagonismo y fue ganando espacio el concepto de *unidad curricular*, más directamente vinculada al plan de estudios de cada carrera, pero con una estructura docente que se mantuvo inalterada.

Cuando hacia 2018 la facultad tomó el desafío de la transformación de su estructura académica docente como central, ya quedaban pocos servicios en la Udelar que aún mantuvieran esa lógica de funcionamiento.

La nueva estructura académico-docente recoge la realidad de la facultad en el momento del cambio y la aspiración de transformación para acompañar su funcionamiento con las exigencias contemporáneas. Las cátedras desaparecen y los cargos docentes son reasignados a institutos que centralizan las diversas áreas de conocimiento involucradas en las disciplinas de las que se ocupa la FADU. En el difícil equilibrio de diseñar una nueva lógica de funcionamiento que reconozca, sin embargo, el potencial de las

236

estructuras docentes existentes, se definen cuatro institutos y cinco centros, de los que dependen todas las unidades curriculares de las carreras.

En el *Reglamento de organización y ejercicio de las funciones docentes de la Facultad de Arquitectura, Diseño y Urbanismo*,²³ los institutos se definen como

la unidad académica que define un plano de afinidad epistémica, recoge y contacta aspectos que por su conexión conceptual, teórica y metodológica, conforman un campo reconocible y coherente y estará asociado a perfiles disciplinares.

Es inherente al Instituto la promoción y realización sostenida, sistemática y organizada de actividades de enseñanza, investigación y extensión. El Consejo definirá las unidades curriculares de grado y cursos de posgrado cuyo dictado y evaluación estarán a cargo del Instituto.

Dentro de cada Instituto se establecerán divisiones por Departamentos, ya sea en forma permanente o transitoria, pero no por modalidad funcional, manteniéndose orgánicamente indivisas la investigación, la enseñanza y la extensión en cada uno de estos Departamentos.

Por su parte, en el mismo reglamento los centros se definen como el

ámbito que aborda en forma inter o transdisciplinaria un conocimiento definido por cortes temáticos. Es inherente al Centro la realización sostenida y regular de todas las funciones universitarias, manteniéndose orgánicamente indivisas la investigación, la enseñanza y la extensión. El Consejo definirá las unidades curriculares de grado y cursos de posgrado cuyo dictado estará a cargo del Centro.

Un centro se podrá conformar a propuesta del Consejo o por la iniciativa de por lo menos dos institutos de la FADU. Se integrará a partir de la participación de por lo menos dos

institutos, agrupando equipos docentes de estos, pudiendo ser su permanencia variable en el tiempo. En la aprobación de un centro el Consejo deberá evaluar la concordancia entre los objetivos, el recorte temático y el presupuesto.

Para que se conforme un centro, cada instituto participante tendrá por lo menos un cargo grado 2 o superior compartido con este, con una dedicación mínima de 10 horas semanales, financiadas por el instituto para desempeñar actividades en el centro correspondiente, así como otros recursos docentes a definir por el Consejo en cada caso. De todos los cargos compartidos por Institutos y el centro, por lo menos uno deberá ser un grado 3 o superior.

Podrán tener presupuesto y cargos propios adicionales a los compartidos con los institutos.

Los institutos podrán dejar de participar en un centro bajo presentación de motivos fundamentada que deberá aprobar el Consejo.

Todos los cargos están en los institutos, en los centros y en las áreas de la Escuela Universitaria Centro de Diseño (EUCD).

Hacia el desarrollo académico

De la precariedad del interinato al potencial de la efectividad

Decisiones sucesivas adoptadas en nuestra facultad luego de la caída de la intervención fueron consolidando la carrera docente dentro del marco del interinato. A inicios de 2018, más de un 80% de los cargos docentes eran interinos. Transitar la vida docente dentro de la provisoriedad y la fragilidad del interinato era una realidad aceptada, en forma crítica en muchos casos, pero aceptada al fin. En un marco fuertemente autorreferenciado, este equilibrio interno que confería algunas

23

Aprobado por el Consejo de la FADU el 18 de diciembre de 2019 y modificado por el mismo consejo el 12 de agosto de 2020. Resolución del cdc n.º 17 del 10 de noviembre de 2020. Publicado en el *Diario Oficial* el 4 de enero de 2021.

«comodidades» al funcionamiento administrativo y académico se consolidó a tal punto de sostenerse incambiado por casi cuarenta años.

El nuevo EPD hizo inocultable el desfasaje generado en este aspecto con el contexto general de la Udelar y la urgencia de tomar medidas para desencadenar los impostergables procesos de efectivización de cargos. La transitoria del EPD fija el 31 de diciembre de 2026 como límite para los cargos interinos vigentes, lo que nos obliga a llevar adelante el proceso con la presión del tiempo como desafío. Los necesarios procesos garantistas de la Udelar son, sin duda, otro componente que inevitablemente fija los ritmos de avance. El cuidado de las realidades personales de un importante número de docentes que han desarrollado su carrera académica durante casi cuarenta años en el marco del interinato, no por su voluntad, sino porque la institución no hizo en ese período llamados para efectividad, debe ser considerado en la medida en que el EPD lo permita.

Fortalecimiento de la carrera docente

Otra transformación cualitativa consistió en la separación de los cargos y responsabilidades docentes de las funciones asignadas. El grado 5, como catedrático y único posible cargo responsable de unidades curriculares, es eximido en forma excluyente. Institutos, centros y las unidades curriculares por ellos coordinados pueden ser responsabilidad de docentes adjuntos, agregados y titulares.

Del mismo modo se afirma la responsabilidad de los docentes sobre su propia carrera. La formación de posgrado y el desarrollo académico son aspectos estimulados y valorados acorde a lo delineado por el nuevo EPD.

El perfil profesionalista de la carrera de Arquitectura llevó a que buena parte de sus cargos docentes que daban clases de grado sustentaran su desempeño sobre todo en la destacada actividad en el medio. En concordancia, las

bajas cargas horarias permitían un fuerte desempeño en el campo de la profesión. Esto fue especialmente evidente en los espacios vinculados al proyecto, la construcción y el cálculo de estructuras, mientras que en las áreas de la historia y la teoría eran más frecuentes las altas dedicaciones. Esta realidad se reprodujo casi de forma idéntica en las nuevas carreras. El resultado es un cuerpo docente mayoritariamente de cargas medias y bajas. Con el proceso de implementación de la nueva estructura se está procurando fortalecer las cargas horarias medias y altas, aunque —es bueno también remarcarlo— sin perder el muy necesario aporte de buenos profesionales con vocación y capacidad docente. Las disciplinas que involucran a la FADU tienen justamente en esa actividad uno de sus objetivos y el aislamiento respecto de esa realidad no la llevaría a buenos resultados.

Algunos datos de relevancia: las cargas horarias promedio por cargo son bajas desde hace muchos años, en el entorno de 15 a 16 horas; a partir de 2020 se produjo una leve variación de la tendencia para pasar durante 2024 a un promedio de 18,5 horas.

Si se categorizan los cargos, se obtiene que en 2021 la Facultad tenía un 5% de carga alta, 27% de carga media y 68% de carga baja. Los cargos de carga baja se concentran en el Instituto de Proyecto y de Tecnologías, así como en la EUCD. Cuando lo vemos por grado, las cargas bajas llegan a más del 70% en los grados 1 y 2, a 60% en grado 3 y al entorno de un 20% en los grados 4 y 5. A partir del proceso de efectivización iniciado ese año, se aspira a mejorar la cantidad de cargos con cargas media y alta.

Hacia la consolidación y aumento de los docentes en régimen de dedicación total

Como una consecuencia lógica del punto anterior, somos una facultad con un muy bajo número de docentes en régimen de DT. Para

aspirar a este marco es necesario tener un cargo efectivo y 30 horas, y no son tantos los docentes de la FADU que cumplen con esa elemental condición de base. El proceso que ha hecho la Udelar en las últimas décadas ha llevado a que, de alguna manera, los docentes en régimen de DT sean un motor importante del desarrollo académico.

Desde 2018 la cantidad de cargos docentes con DT no ha variado sustantivamente: osciló entre un máximo de 18 cargos en 2021, que representaban un 1,7% del total, y un mínimo de 12 en 2023, que representaba un 1,3%. A partir del llamado a extensiones horarias para postular a DT promovido por el Consejo de la FADU, se podrán incorporar cuatro cargos más, a los que se suman tres postulaciones existentes, lo que podría llevar el número a 19 y llegar por primera vez a un 2% del total de cargos. Aunque esto representaría un avance, seguiría siendo un número increíblemente bajo.

Hacia una facultad abierta y convocante a la excelencia profesional

Por último, pero no por eso menos importante, la facultad debe tener (y sostener) la apertura y la capacidad de convocatoria hacia los mejores profesionales que tengan una producción destacada en el medio local e internacional, tanto cualitativa como cuantitativamente.

La problemática de cómo lograr captar a los mejores profesionales para que transmitan su experiencia a los jóvenes estudiantes en formación está presente en todas las carreras de perfil «profesionalista», tanto en la Udelar como en las universidades del mundo entero. El proceso de sostenida profesionalización de la actividad docente fue fijando condiciones no siempre atractivas para estos profesionales. En nuestro caso se suman las

condiciones salariales precarias y un reconocimiento social a la carrera académica que no acompaña las altas exigencias para su desempeño. El proceso de profesionalización de la carrera docente que plantea el nuevo EPD, en el que para dedicaciones horarias medias y altas son obligatorias la investigación y la extensión, debe ser atentamente equilibrado con el estímulo a la carrera docente para profesionales de práctica destacada. La competencia profesional es el principal objetivo de nuestras carreras y tiene en la calidad reconocida de la práctica su concurso fáctico.

Si bien el nuevo EPD prevé las categorías docentes C1 y C2 para atender estos aspectos, esto no es suficiente. Es un buen instrumento que debe ser complementado con la especial valoración para ciertos cargos de la calidad profesional.

Sostener el prestigio de nuestra facultad, que ha tenido un importante factor en la calidad de sus productos, depende en buena medida de ello. Debemos diseñar los instrumentos académicos y administrativos que nos permitan construir un marco de relacionamiento sinérgico con el mundo profesional para lograr estos objetivos. <



1. **Introduction**

2. **Methodology**

3. **Results**

4. **Discussion**

5. **Conclusion**

6. **References**

7. **Appendix**

8. **Index**

9. **Table of Contents**

10. **Index**

PARTE III

LAS TECNOLOGÍAS DE GESTIÓN Y GOBIERNO ABIERTO: CONSTITUCIÓN INMANENTE AL MODO EN QUE SE ORGANIZA

>
PRORRECTOR DE
GESTIÓN, UDELAR
(2019-2025)

>
PRORRECTORADO
DE GESTIÓN,
UDELAR (2019-
2024)

LUIS LEOPOLD · CYNTIA BUFFA

Los continuos de la organización del trabajo en la transformación de la gestión pública²⁴

V

Resumen

CON EL OBJETIVO de pensar en la construcción de un modelo de gestión pública, se considera el papel de distintos continuos, de modo de intentar superar la división del trabajo, en tanto se la considera como uno de los problemas centrales para diseñar transformaciones en las organizaciones públicas actuales. Para ello, se parte de una concepción monista de la organización del trabajo, por la que toda organización es de trabajo y todo trabajo se expresa en el marco de una organización, analizando particularmente el continuo académico-profesional.

24

Este documento fue originalmente presentado en el xxv Congreso Internacional del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, llevado adelante en Lisboa, Portugal, del 24 al 27 de noviembre de 2020. Pone en conversación, sintetiza y utiliza gran parte del trabajo de investigación que veníamos realizando y publicando, atendiendo especialmente a la tarea de conceptualizar acerca de un nuevo desafío en común que teníamos, desde 2019, en el PRC.

El desafío planteado requiere revisar las concepciones predominantes del liderazgo en las organizaciones e incorporar el concepto de articulación de lo disímil como una práctica discursiva performativa y transversal. Asimismo, visualizar proyectos y propuestas que prioricen el continuo entre trabajo intelectual, trabajo científico y trabajo profesional. Complementariamente, se promueve la necesidad de instalar nuevas formas de gobierno y dirección en las organizaciones, basadas en instalar controles inteligentes, el ensanchamiento de los desempeños y la confianza.

Las diversas transformaciones tecnológicas instalaron nuevos dispositivos, en donde la dimensión tiempo, en especial en lo que refiere a la fluidez de los procesos, aparece jerarquizada. En simultáneo, la relación entre la ciencia y la tecnología presenta un campo axiológico que pregunta por el valor de lo tecnológico y por su sentido último, lo que establece fuertes desafíos en el campo de la filosofía política y su relación con lo transtécnico (arte, ética y política).

Parte de pensar nuevas transformaciones, específicamente una transformación digital que plantee nuevas formas de hacer dentro del Estado, depende de consolidar el continuo académico-profesional, de modo que se promueva una relación entre pienso y práctica de forma continua y circular. Las capacidades acordes al ritmo y forma de cada cambio a implementar, el involucramiento y el compromiso de los integrantes de la organización (y de los que estando fuera de ella se integran a pensar nuevas formas de hacer) se vuelven elementos imprescindibles para avanzar, desde objetivos y necesidades compartidas, hacia nuevas formas de gestionar y rediseñar las prácticas organizativas del sector público.

En última instancia, la gestión pública tiene el desafío de crear, con la transformación digital, mejores formas de vivir la vida en comunidad.

Introducción

A partir de una concepción monista de la organización del trabajo, por la que toda organización es de trabajo y todo trabajo se expresa en el marco de una organización (Leopold, 2018), es necesario explicitar una concepción a tono con dicha propuesta respecto a los continuos presentes. Por *continuos* se refiere a dominios de acción integrados que superan su división, por ejemplo, académico-profesional, colaboración interdisciplinaria, integración administración-dirección-gobierno, gestión inmanente a los cometidos de la organización considerada, procesos de cambio en la transformación. Se expone aquí acerca del caso del continuo académico-profesional.

De partida, merece señalarse que las modalidades predominantes de división del trabajo son parte del problema. Así, por ejemplo, son limitadas las relaciones colaborativas entre los ámbitos académicos y la práctica profesional en las organizaciones (Latham y Latham, 2003), lo que se constituye en una bienvenida invitación al desafío de formular una propuesta para alcanzar logros superadores. Ante este estado de situación, se entiende que la relación académico-profesional debe ser de mutua incidencia. Concomitantemente, la separación del ámbito académico y la práctica profesional produce vaciamientos en ambas direcciones del dualismo. Por un lado, lo académico se queda sin práctica y, por otro, la práctica se ve relegada a la falta de pienso.

Como alternativa, es clave la jerarquización de una línea directa entre la producción científica y los problemas cotidianos de la organización del trabajo (Peiró y Munduate, 1999), apelando a una concepción que incluye «generación de nuevos conocimientos, el desarrollo de tecnologías, la explotación de sus productos y aplicaciones y la incorporación de las mismas en los diferentes contextos en los que resulten relevantes» (Peiró, 2005, p. 221).

Para ello, es necesaria una cotidianidad organizacional que sostenga aprendizajes informales, un tipo de prácticas ubicadas entre la información y la formación (Sallán, Moreno, García y Suárez, 2020; Martínez y Muñoz, 2018).

Una perspectiva como la presentada requiere de superar la contumaz presencia del fayolismo en la administración. Un continuo solo es posible si se supera la división del trabajo que establece drásticamente que los papeles de diseño y ejecución no tienen puntos de contacto. Y, más importante, si tal «desdivisión» no alcanza a la dirección y al gobierno de la organización.

Tales modificaciones llevan a considerar que es pertinente pensar en otras formas y prácticas organizacionales. Por ejemplo, abandonar la concepción automática y reducida del liderazgo a solo las figuras con autoridad formal (Heifetz, 1994) y hacer de la articulación una categoría clave.

El concepto de *articulación*, tal como lo han referido Donna Haraway (1999), Ernesto Laclau y Chantal Mouffe (1987) (en García y Romero, 2002) se constituye en un aporte sustantivo para pensar otras formas de concebir la organización y el conjunto de relaciones que dan sustento a la práctica cotidiana. Estas articulaciones se estructuran de manera discursiva dentro de la organización (y desde allí con otros), para materializarse en nuevas configuraciones o en un nuevo discurso transversal que integre las múltiples diferencias que en esta existen, estableciendo una nueva metodología de trabajo en oposición al método imperante presentado como camino único. Se establece así la posibilidad del rediseño permanente o la revisión de lo establecido, esto es, considerar e incorporar una mirada desde la complejidad de la organización.

De este modo, prácticas articuladas que consideren lo disímil como fomento de proyectos innovadores posibilitan nuevas modalidades organizativas, y sin olvidar los límites

o hasta imposibilidades que dichas prácticas presentan en aparatos como el Estado, de estructuras verticales de gobierno (Hall, 1996). Aun así, integrar prácticas articuladoras forma parte del proyecto de transformación solo si se incorporan en el discurso de la organización. Cuando Haraway (1999) plantea «Quiero vivir en un mundo articulado. Articulamos, luego existimos», busca romper con la prevalencia del plano dicotómico para dar paso al plano de los continuos.

El concepto de articulación también incorpora la relación con una determinada identidad, en donde esta última, nunca definitiva, se nutre de infinitas articulaciones, esto es, de lo diferente (García y Romero, 2002). Las prácticas articuladoras implican mirar en la organización más allá de sus estructuras, objetivos, diseños, sus dispositivos materiales y simbólicos institucionalizados, mitos, corporalidades, posibilidades e imposibilidades económicas y políticas. Incluyen, entre otras cosas, la necesidad de considerar entidades colectivas de humanos y no humanos (Latour, 2008), como enlaces de distintos elementos.

Para todo esto, entonces, es necesario visualizar proyectos y propuestas que priorizan el continuo entre trabajo intelectual, trabajo científico y trabajo profesional. Es decir, entre creación de valores, creación de conocimiento y aplicación de conocimientos. O nuevamente un continuo, en términos de Alvin Gouldner (2000), entre intelectuales e *intelligentsia* técnica.

De manera predominante, las organizaciones latinoamericanas, públicas, privadas y del tercer sector, que se focalizan en la creación de conocimiento y su aplicación suelen desligarse de la necesidad del continuo académico-profesional. Se procura la creación y la aplicación de nuevas tecnologías, por ejemplo de base digital, pero débilmente conectadas con el referido continuo. Esto no es

244

accesorio. Es parte del problema, es decir, la generación de conocimiento y su aplicación no podrán generalizarse sin dichas condiciones integradas. Y dichas condiciones requieren de visualizar a la gestión pública como un sistema de sistemas.

La pragmática organizacional necesita de tres lineamientos claves para impulsar tales proyectos. El control inteligente —fortaleciendo la dimensión *ex post*—, el ensanchamiento de los desempeños y la confianza, el intangible más tangible de la gestión.

Cómo construir un modelo de gestión pública

Al inicio de la tercera década del siglo XXI, la gestión pública se sostiene en una vasta red interdisciplinaria e interprofesional, con diversas concepciones expuestas y practicadas. Se trata de un campo polifónico.

Al ubicar estas prácticas dentro del campo de lo social, se precipitan inmediatamente el encuentro y el desencuentro entre individuo y sociedad. Esto se expresa en los énfasis e intereses que la investigación y la práctica profesional registran. En tanto asumir estas tensiones no depende exclusivamente, ni mucho menos, de elecciones descontextualizadas, es claro que están demandadas y sostenidas en un requerimiento económico, político, cultural y social. Señálese, además y como no debería ser de otra manera, que la preocupación por las peripecias de los individuos no aparece postergada. Así, bajo el paraguas actual de la gestión pública se encuentran capítulos donde el sufrimiento de los seres humanos en el marco de sus relaciones es abordado regularmente y se ensayan nuevas propuestas de intervención e investigación. Al mismo tiempo, las capacidades humanas y sus posibilidades de desarrollo, las que se expresan incluso para sobreponerse a condiciones sumamente adversas

—programas para enfrentar cuadros como *bullying*, *burnout*, acoso moral y poblaciones vulnerables—, son parte de investigaciones e intervenciones sobre el aprendizaje en el trabajo, la conducción y el liderazgo de colectivos humanos, la mejora de las condiciones y el medioambiente de trabajo, el análisis del poder y los juegos políticos en las organizaciones, incluyendo las propuestas de participación. Todos estos capítulos tienen las más diversas condiciones de transversalización.

Por lo expuesto, para que los servidores públicos puedan acceder a una visión integrada de sus condiciones de trabajo, deben asumir la condición colectiva del proyecto y la importancia de la participación diseñadora.

La construcción de un modelo de gestión pública específico, entonces, requiere de la delimitación de los contenidos y las capacidades necesarias. Estas deben ser pertinentes para estudiar la organización del trabajo y para intervenir en ella integralmente. Para ello, es importante asumir que trabajadoras y trabajadores son parte constitutiva de su desempeño, ya que, cuando está en juego la dimensión de la intervención, el operador produce lo observado (Lewkowicz, 1996).

En concomitancia, se está en el terreno de la recursividad reflexiva o de la reflexividad dentro de la actividad, lo que es una deriva imprescindible para toda tarea que se haga con otros (Frausto-Gatica, 2015).

Epistemológicamente, ayudan los niveles de atención en la construcción del conocimiento (Bachelard, 1993). En primer lugar, esperar lo esperado y lo inesperado, lo que implica la necesaria provisión teórica con la que se debe contar. En segundo lugar, vigilar la vigilancia. En tercer lugar, hacer la mejor selección metodológica para cada caso. Es importante aquí la conceptualización de método a que se remita, ya que su referencia etimológica nos conduce al término camino. Precisamente, se propone cuestionar la idea de que lo

metodológico refiere a un sendero predefinido y de que la gestión, por ejemplo, se reduce a una búsqueda de algo ya acabado y oculto, lo que se encontrará de manera indefectible si se sigue el camino correcto, por lo demás, único. Por el contrario, no preexiste tal camino para llegar a ninguna parte y los problemas y resultados se construyen. Como se desprende de lo planteado, los métodos y los modelos también se construyen. Los niveles de vigilancia de Gastón Bachelard son, entonces, precauciones en la gestión pública cotidiana.

El desarrollo de capacidades es parte de un inevitable entramado entre formación profesional y organizaciones, y estas últimas juegan un papel mediatizador en la concreción de los servicios profesionales que se realizan entre sujetos de determinada formación y usuarios (Gómez Campo y Tenti Fanfani, 1989). Es decir, la formación de los profesionales es sostenida en una red de organizaciones, estrictamente en una organización del trabajo, donde las profesiones crean y construyen su trabajo y donde los profesionales precisamente se posicionan y legitiman (Rodríguez Ávila, 2008).

En función de lo expuesto, las modalidades singulares tienen que incluir la organización de la formación, integrando el desempeño en proyectos y la capacidad de diversas modalidades de comunicación.

En este último caso, es clave aprender de una condición distintiva de los contextos organizacionales, los que se caracterizan por la jerarquización del registro. En efecto, esto posibilita la discriminación de las tradiciones orales y la exteriorización de la memoria individual, y corresponde señalar que son precisamente las organizaciones las que orientan la valoración de las técnicas de registro y los contenidos referidos (Leroi-Gourhan, 1981). Por supuesto, estas consideraciones no prescinden de la relación entre lo permanente y el cambio, pero sí asumen la importancia

en la dramática humana de lo que perdura, incluso para posibilitar los cambios:

A perduração é, ao mesmo tempo, uma categoria da existência física, humana e social. Sem a consideração da perduração, não se pode entender o processo através do qual as coisas, os seres humanos e as sociedades realizam suas individualidades imanentes. Contudo retenção não envolve manutenção. É retenção de caráter, em meio a mudança; é vitória sobre a fluidez. É uma categoria de processo mental que reconhece que todas as coisas são interligadas e continuamente se empenham para conseguir um equilíbrio ótimo entre conservação e mudança, no processo que leva a uma concretização modelar de seus propósitos intrínsecos (Guerreiro Ramos, 1989, p. 199).

En la base de todos estos planteos es posible discriminar e integrar competencias técnicas, metodológicas y políticas. Las competencias técnicas refieren a la capacidad de diseñar y aplicar técnicas. Es necesario saber aplicar técnicas, pero también saber construirlas, incluyendo tecnologías y concepciones de trabajo. Las competencias metodológicas posibilitan la ubicación de los recursos técnicos en una propuesta más amplia, donde poder trazar tácticas y estrategias, entendiendo los procesos y con conocimientos y habilidades para intervenir en ellos. De este modo, construir metodologías no se sostiene en la carencia de método en la interna de cada intervención, ya que se debe poder explicar qué se hace y cómo se hace. La competencia política, por último, permite comprender y asumir la pertenencia a un determinado colectivo, es decir, compromiso político con las condiciones de vida de la comunidad de la que se es parte (Saviani, 1991). Estas competencias y soportes inciden, como no puede ser de otro modo, en la conceptualización sobre el trabajo humano y particularmente sobre los servicios profesionales, los que son entendidos como no

tangibles, producidos singularmente; no almacenables, en tanto son consumidos al mismo tiempo que se producen; cuya homogeneidad de resultados ante diferentes servicios es imposible de asegurar y que no pueden producirse sino es en el marco de la participación activa de los usuarios (Roth y Bozinoff, 1989; Rushton y Carson, 1989; Bowen y Cummings, 1990; Oberoi y Hales, 1990).

Ya en el presente siglo, el concepto de Estado abierto (Naser, Ramírez-Alujas y Rosales, 2017) instaló nuevos desafíos a la gestión pública como tal y a las organizaciones en particular. En especial, la intervención de otros actores, que, de alguna manera, siendo no conocidos o de actuación imprescindible, se vuelven parte de la organización, dejan de ser pensados únicamente como contexto de su actuación y pasan a intervenir activamente. Dentro del concepto de gobierno abierto y, luego, de Estado abierto, se integra un conjunto de reglas, prácticas de gobierno y principios como la participación, la colaboración, el monitoreo por parte de la ciudadanía y la rendición de cuentas, donde principalmente se fomenta la apertura de la organización y un rol más activo de la ciudadanía en el control y la elaboración de propuestas para la gestión de las organizaciones públicas, centralizados especialmente, pero no de forma única, en el desarrollo y la incorporación de las TIC (Oszlak, 2013).

Trabajo intelectual, trabajo científico y trabajo profesional

Es necesario dejar de considerar al conocimiento tecnológico como la aplicación práctica de conocimiento científico.

En la historia del conocimiento científico la filosofía de la tecnología aparece recientemente, en un intento por destacar la especificidad del conocimiento tecnológico. Sin embargo, el conocimiento tecnológico forma parte de un todo, en tanto contiene conocimiento intelectual,

profesional y científico (Cupani, 2011). Ya Carl Mitcham (1994) señaló que la tecnología contiene artefactos, un saber tecnológico, actividades en la cuales se ponen en uso dichos artefactos y, al mismo tiempo, la voluntad del ser humano, la motivación e intención de utilizarlos.

El conocimiento tecnológico está dirigido a la producción continua de lo nuevo y esto implica un conocimiento sui generis sobre la base de lo artificial, a un proyecto o diseño con un propósito u objetivo humano, que responde a un conjunto de demandas técnicas, culturales y económicas que se procura satisfacer. Debe apreciarse aquí la creación de dichas necesidades, considerándose si existe una reproducción de la demanda por la propia tecnología, no demandada por lo humano, sino reproducida por la tecnología en sí.

Mientras la ciencia busca sobre todo gobernar los fenómenos naturales e intenta entender la realidad, la tecnología genera acciones para la creación de artefactos reales o virtuales, tendientes a controlar o modificar esa realidad y es evaluada, mayormente, según su funcionamiento útil y satisfactorio. Además, la tecnología requiere de su uso y, por lo tanto, de habilidades específicas que implican modificar prácticas y conocimientos para instalar nuevos vínculos con la cosa (material o virtual) (Cupani, 2006).

El proceso de diseño tecnológico presenta una interesante mirada para los continuos establecidos: comienza siempre por la construcción de un problema, diseña el dispositivo tecnológico según ciertos criterios y herramientas teóricas (el método) y de acuerdo con los requisitos a satisfacer, establece el saber hacer, la proyección de problemas y nuevas necesidades, el testeado del producto por los usuarios y, por último, el rediseño. En el presente, inclusive, este proceso se ve modificado en el propio uso y por quienes utilizan el dispositivo.

En esta construcción de problemas y diseño de soluciones se establece un continuo entre ciencia y tecnología, dado que no siempre

los productores y usuarios de la tecnología encuentran con facilidad sus interlocutores o son parte de las comunidades científicas. Si bien se distingue el conocimiento científico del tecnológico, ambos refieren a la capacidad de responder a nuevos problemas, *uno intentando comprender el mundo y otro desde una inteligencia práctica* (Cupani, 2006). Sin embargo, en el presente, esta distinción parece diluirse en una vinculación de ambas actividades. Al mediar la tecnología entre la ciencia y la realidad, lejos de ser un mero instrumento, pasa a producir conocimiento no siempre útil o utilizable. Las tres dimensiones de la tecnología —su función técnica de creación, su propósito a resolver y su uso real— se interrelacionan en un proceso casi único.

La tecnología, como sistema de objetos complejos, ha instalado nuevas necesidades y capacidades, las que se pueden sintetizar como nuevas formas de actuar. Esto ha implicado otra forma de concebir el tiempo individual, que, trasladada al plano organizacional, implica otra manera de vivir en la organización, así como el diseño y el rediseño de proyectos que resuelvan problemas o busquen nuevas formas de hacer las cosas. Si bien puede afirmarse que una cierta mentalidad tecnológica ha sido acogida impulsivamente (Cupani, 2018), que instala al mismo tiempo desafíos en cuanto a la convivencia de capacidades humanas y organizacionales, también es señalable que se tienden puentes entre el conocimiento científico tecnológico y la práctica profesional.

La transformación tecnológica instaló, entonces, no solo nuevos artefactos, sino también sistemas mentales y procesos. La relación cada vez mayor de la ciencia y la tecnología presenta un campo axiológico que pregunta por el valor de la tecnología, por su sentido último, lo que establece fuertes desafíos en el campo de la filosofía política y su relación con lo transtécnico (arte, ética y política).

El continuo académico-profesional como base para una nueva gestión pública

Las actividades distintivas y regulares que realizan los sujetos y por las que acceden a ingresos se denominan ocupaciones. Cuando estas ocupaciones aumentan su jerarquía social, se les pasa a denominar profesiones, caracterizándose por ser regladas ética y jurídicamente y, por lo tanto, correspondiendo a cada profesión derechos y obligaciones. Propio de las y los profesionales es considerar que su actividad causará beneficios tanto al usuario-cliente como a su profesión, sosteniendo una creencia de vocación de servicio (Gross, 1964; Schlemenson, 1988).

En concomitancia, las profesiones establecen una relación sistémico-virtuosa con las organizaciones terciarias y universitarias, por medio de la cual el Estado oficia de legitimador (Gyarmati, 1984). El proceso de profesionalización se produce mediante la especialización (Hall, 1968), que se vehiculiza a través de la formación. Los colectivos y organizaciones de pares, que también hacen a la formación de sus integrantes, participan de la producción de una comunidad de aprendizaje que de manera paulatina se constituye en una actividad exclusiva del sujeto (Wilensky, 1964). Caracteriza a cada profesión la utilización de conocimientos teórico-prácticos sistematizados y el identificarse por una cultura propia (Greenwood, 1957). Todo esto es lo que Francisco Suárez (1973) denominó «sistema profesional interno».

En diversos campos disciplinarios, la relación academia-profesión, desde finales de los años cuarenta del siglo xx, ha sido articulada en modelos científico-profesionales, promoviendo la integración entre investigación y profesión, a través de la relación investigación-práctica profesional.

Poder pensar un proceso de constitución académico-profesional como el referido requiere considerar los principales hitos respecto

a cómo ha concebido la comunidad científica su organización para la producción, la distribución y el consumo de los conocimientos que genera. Con la sociología de la ciencia de Robert Merton se desarrolló la organización de la investigación a la americana, caracterizada por los equipos de trabajo y la comercialización de la producción científica. En ella, se fue jerarquizando el estudio de la ciencia limitada al juego de relaciones entre los investigadores, dejando de lado, también crecientemente, la jerarquización de los contenidos de los conocimientos (Frausto-Gatica, 2015).

Esta perspectiva, constructora de una concepción de la producción científica desconocedora de la influencia social sobre sí misma, fue hegemónica durante tres décadas, entre *Science, technology and society in 17th-century England* (Merton, 1938) y la última versión de *Social theory and social structure* (Merton, 1968). Si bien con *La estructura de las revoluciones científicas* (Kuhn, 1962) se avivó el cuestionamiento a esta concepción, fue recién en 1971 que Joseph Ben-David publicó *The scientist's role in society*. Este último libro constituye el fin del dominio mertoniano y anuncia la emergencia de una corriente interraccional respecto a la producción científica, que se consolidará avanzados los años setenta como el «programa fuerte» en sociología de la ciencia, externalista, en contraposición al «débil» e internalista de Robert Merton. En cierto modo, el nuevo programa eludió a Merton y fue hacia la reivindicación de Karl Mannheim e, incluso, de Karl Marx (Otero Bello, 1998).

Sin embargo, poca referencia suele hacerse a que, también en 1971, cuando el modo de producción capitalista y las concepciones científicas hegemónicas amanecían entonces a un nuevo estado crítico, Nicholas Georgescu-Roegen estableció la distinción de fenómenos racionales como uno de los derroteros epistemológicos incluidos en su *The entropy law and the economic process*. Así,

los fenómenos racionales de primer orden (deducibles) se pueden conocer en el marco de estudios lógico-formales, propios de la física, mientras que los fenómenos racionales de segundo orden se pueden conocer desde la observación, siendo propios de la química. Los fenómenos racionales de primer y segundo orden, entonces, refieren a la materia inerte y cuando se produce una novedad en este campo, esa novedad se produce una única vez. En efecto, fruto del registro, la realización redundante de la combinación produce exactamente lo mismo, por lo que dicho resultado se conocerá con anticipación.

Por otra parte, en cambio, no acontece lo mismo con las relaciones sociales, relaciones que constituyen la materialidad sustantiva del organizar. Precisamente, los seres humanos establecen nuevas y diversas relaciones en diversos y nuevos contextos culturales. De manera complementaria, las relaciones entre seres humanos producen singularmente infinitas excepciones. Estos son, en última instancia, los fenómenos racionales de tercer orden, los propios de las ciencias de lo vivo. Las combinaciones o articulaciones o relaciones u organizaciones son, entonces, ilimitadas, y es necesario tener claro que, por lo tanto, el conocimiento humano al respecto será siempre, irremediablemente, incompleto. Este conocimiento humano es incompleto porque, por ejemplo, no es posible anticipar totalmente las formas que desplegarán las organizaciones a futuro (Georgescu-Roegen, 1996).

El alcance de estos planteos es tal que explicitan la general imposibilidad de la investigación y la intervención organizacional bajo criterios *caeteris paribus*, tal como han señalado, de un modo u otro, Edwin Ghiselli y Clarence Brown (1959), Elena Quiñones y Melchor Mateu (1983) y Jesús Salgado y José Peiró (2008). En concomitancia, no solo por la lógica de la eficacia es que los proyectos

organizacionales rara vez pueden detenerse en su totalidad para analizar un aspecto de su funcionamiento mientras se pretende la invariabilidad de todos los demás. Asimismo, tampoco es pertinente el rápido traslado de los resultados de investigaciones o experiencias de intervenciones de una organización o entorno cultural a otro.

Sin embargo, desde fines del siglo XIX, la llamada organización científica del trabajo expuesta por Frederick Taylor se constituyó en un modelo hegemónico. Siguiendo esta propuesta, tan importante como la precisión de lo que cada trabajador debe hacer es la prohibición de hacer cualquier otra actividad que vaya más allá de lo prescripto. Obviamente, es imposible tal control que logre impedir que trabajadoras y trabajadores creen o inventen, que de esto se trata la actividad (Pujol, 1999). Es que «lo colectivo incide más que lo que las direcciones aceptan de buen grado (y) los destinados a ejecutar aportan mucho más que lo que quisieran en función de su reconocimiento formal, incluyendo lo salarial» (Leopold, 2001, p. 16). Por lo mismo, Quiñones y Mateu (1983) han señalado que no es que Taylor desconociera el factor humano —los intereses, los deseos—, sino todo lo contrario, ya que eran y son estos los que conspiraban y conspiran contra el pleno control directriz, por lo cual se pretendía disciplinar a los sujetos.

A modo de provisoria conclusión

Los continuos interpelan la organización actual del trabajo. Como propuesta, puede resumirse la necesidad de instalar dispositivos organizacionales que refuercen de forma permanente el pienso de los proyectos en curso, inmediatos y mediatos.

La gestión pública desde la mirada de los *sistemas de sistemas* pretende ir en esta dirección. En última instancia, la gestión pública tiene el desafío de crear, en el contexto de la

transformación digital, mejores formas de trabajar, estudiar y transitar la vida en comunidad. Esto incluye hacer de estos espacios ecosistemas más saludables, accesibles y colaborativos, al tiempo que ágiles y conectados (smart cities, internet de las cosas o ecointeligencia, incorporación de la analítica, entre otros elementos). Incluye en especial la participación activa de la ciudadanía y el fomento de la innovación cívica y social.

Sin embargo, la identidad de una profesión u oficio, el apego a una actividad específica, no oficia a priori como una ventaja para fortalecer la transformación hacia nuevas formas de desarrollar la función pública. Al contrario, suele restringir la visión de quienes la integran.

Se propone considerar que el compromiso con un proyecto de bien común es condición para una perspectiva abarcativa, con la posibilidad de fortalecer el rediseño de las prácticas y los procesos de trabajo por parte de sus participantes.

Siguiendo esta misma línea, esta identificación solo parece ser posible si el proyecto de transformación incluye con claridad un objetivo compartido (para qué) y, en especial, el debate en cuanto a los valores que esta transformación busca instalar, esto es, su plano axiológico.

Implica, en última instancia, el intercambio permanente entre conocimiento intelectual y profesional, que, con una práctica interdisciplinaria, genere conocimiento y se aplique en la búsqueda de instalar de manera continua nuevas formas de hacer en la organización. <



Alberto Cupani

Filosofía, tecnología y universidad: conversación con Alberto Cupani



EN UNO DE LOS tantos intercambios mientras iba tomando forma este libro, Mariana (Leoni) comentó que varias de las derivas que tomábamos le volvían a recordar las conversaciones con Alberto Cupani, allá por 2016, a quien definió entonces como un entrañable *filósofo da ciência*, un docente al que no había olvidado de cuando hizo su doctorado en la UFSC. Desde que el actual equipo del PRG se constituyó, en 2019, Mariana nos había introducido en la lectura de Cupani, como parte de una metodología donde cada integrante compartía sus recursos y capacidades.

Alberto Cupani es doctor en Filosofía por la Universidad Nacional de Córdoba, Argentina (1974), donde también obtuvo su licenciatura (1967). Hizo un posdoctorado en la Universidad de París 7 (1994-1995) y fue investigador del Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico entre 1987 y 2008. Ha enseñado en diversas universidades argentinas, en la Universidade Federal de Santa Maria (Brasil) y en la UFSC. Desde su jubilación trabaja como profesor voluntario en esta última universidad. Su docencia e investigación se centran en la filosofía de la

ciencia y de la tecnología, abordando temas como ciencia y valores, racionalidad y objetividad científica, ciencia y control de la naturaleza, filosofía de la tecnología, epistemología de las ciencias humanas y filosofía de la historia. Sus investigaciones vinculan la filosofía contemporánea con prácticas institucionales concretas, proponiendo siempre una mirada situada, crítica y comprometida.

Nos planteamos entonces que era hora de hablar con el autor y dejar de solo leerlo y hablar de él. Rápidamente decidimos intentar contactarlo, para proponerle un diálogo con el objetivo de reflexionar sobre los desafíos filosóficos, éticos y políticos que plantea el desarrollo de tecnologías en los procesos de transformación universitaria, invitando a pensar más allá de los discursos instrumentales sobre la tecnología e instalando preguntas para nuestras prácticas cotidianas. En este libro en particular, la gestión de las organizaciones contiene los mismos parámetros que toda tecnología, por lo que gestionar es inseparable de decisiones políticas y éticas. Finalmente, Lucía (Dalera) concretó la conversación con Alberto Cupani el 30 de abril de 2025.

El intercambio transcurrió por distintos asuntos, desde las tensiones entre técnica y política hasta los horizontes de transformación. Aquí presentamos parte del encuentro, con la aspiración de que contribuya a ampliar la reflexión sobre el lugar de las tecnologías en la universidad pública.

Tecnología, poder y universidad: recuperar la pregunta política

LUCÍA DALERA: *Para comenzar, tengo la inquietud por reconocer el lugar que ocupan las tecnologías en el marco del desarrollo organizativo, considerando el carácter no neutral de la tecnología que usted ya señaló en Filosofía da tecnologia: um convite (2011).*

ALBERTO CUPANI: La tecnología no es ni puede ser neutra, la propia ciencia no lo es, en su práctica concreta. Los riesgos son casi obvios: desconsiderar las cuestiones éticas y políticas que todo proyecto tecnológico puede suscitar acarrea tener que enfrentarse posteriormente con consecuencias que pueden ser arduas de manejar.

Por ello vuelvo a insistir en que la responsabilidad ética de las organizaciones es difícil de imaginar en abstracto, porque es algo que depende del contexto, depende de qué universidad y de qué momento de esa universidad. Pero una institución como la universidad debe presuponer como algo obvio que tiene una responsabilidad ética, lo quiera o no. Entonces, todas las instituciones, de alguna manera, en mayor o menor medida, tienen alguna implicación, algún compromiso de tipo ético. Pero no en todos los casos ese compromiso está en primer plano, como en el caso de la universidad. Creo que la propia existencia de la universidad supone ese compromiso, tanto en lo que se refiere a entenderla como el cultivo de diversas ramas del saber como a entenderla como una comunidad de profesores y estudiantes, que son las dos raíces tradicionales de la idea de universidad. Entonces, en ambos casos, no se puede soslayar la idea de que hay un compromiso ético. Y ahí es donde, discúlpenme que insista, ahí es donde la cuestión de qué criterios éticos priorizar puede ser difícil. Propongo que justicia y democracia podrían ser faros del trabajo universitario. Mas, en todo caso, la cuestión de los criterios morales debería pasar por una discusión democrática.

En cuanto al control, no hay que pensarlo como algo necesariamente negativo, aunque a veces lo sea. No tenemos que pensar en el control únicamente en el sentido de manipular cosas y personas. Si lo pensamos como algo

más amplio y que puede ser positivo, evidentemente el control tecnológico es un instrumento necesario para que funcione una institución como la universidad. Asociamos el control, y con razón, por experiencias históricas que sobran, con algo negativo: el control de cosas, de personas. Pero no es necesario que sea así. El control puede ser puesto al servicio de intereses democráticos, esto es, de intereses que las personas puedan compartir.

Definición y participación: la necesidad de reflexión

LUCÍA DALERA: *En la lectura de su obra se destaca su énfasis en reconocer la importancia de construir metas y definiciones a partir del diálogo.*

ALBERTO CUPANI: A propósito de la intención de suscitar reflexiones sobre las tecnologías, casi todo el mundo encara con desagrado lo que le es impuesto. Dicho esto, por ello la importancia de hacer lo posible por divulgar el carácter no neutro de cualquier tecnología y la necesidad de «tomar distancia» de su uso hipnótico, como primer paso para una actitud crítica, por ejemplo, mediante conferencias y publicaciones.

Una definición consensuada es difícil debido a la complejidad de la tecnología, que se refleja en sus diversas definiciones, precisamente, algunas de las cuales sugieren que los respectivos autores escriben sobre cosas diferentes. Sin embargo, una cosa es cierta: la tecnología implica voluntad de controlar algo, lo que se materializa en el gesto de usar un control remoto. Ahora bien, dada la dificultad antes mencionada, llegar a una definición consensuada solo puede significar que los agentes ocasionales la consideran satisfactoria. Lo que podría ser diferente, inclusive, en otro momento de la institución. No obstante, si se llega a tal definición con vistas

a determinado proceso deseado y factible de innovación, yo diría que se trata de la mejor manera de encararlo.

Pero me parece que si retomamos la idea de que lo que importa es que la tecnología nos ayuda a alcanzar eficientemente determinadas metas, entonces es relevante preguntarse cuáles son esas metas. Por ejemplo, considerando el trabajo de un prorectorado de gestión, ¿qué es lo que hay que priorizar? Al priorizarlo, hacerlo de manera más eficiente, obvio, pero ¿eficiente en qué sentido?, ¿enfocando qué valores? Por eso sugerí no perder de vista la justicia y la democracia como mínimo. Por otra parte, la meta precisa estar bien definida, lo que no siempre es fácil, pues una meta no se reduce a un propósito, sino que incluye, por ejemplo, plazos, personas involucradas y posibles consecuencias que deben, en lo posible, ser previstas y analizadas. Nos hemos acostumbrado a usar las palabras con una cierta facilidad, pero, por lo que señalaba antes, una meta no es algo tan sencillo como un propósito.

Ética y tecnología: la necesaria consideración de los valores

LUCÍA DALERA: *Para terminar, profundizando en la relación entre ética y tecnología, le propongo reflexionar acerca de qué tipo de valores entiende que es necesario tener presentes a la hora de diseñar estas tecnologías de gestión en la universidad.*

ALBERTO CUPANI: Cuando se menciona la ética se toca una cuestión sensible, porque, obviamente, no todo el mundo entiende por ética la misma cosa. Entramos aquí en una discusión que puede ser delicada, porque poner de acuerdo a personas sobre criterios éticos no es algo simple. Pero es imprescindible. Ninguna acción —sobre todo a nivel de un prorectorado como el suyo— puede

ser verdaderamente eficaz si no existe conciencia de sus implicaciones éticas. Estoy bien consciente de que aludo a una cuestión en que la posibilidad de consenso, no digo que no exista, pero es difícil de conseguir, porque las personas tienen, comprensiblemente, diferentes perspectivas éticas.

A mí se me ocurre que, como mínimo, la justicia y la democracia deben estar presentes, como ya lo mencioné más de una vez. Las tecnologías seducen sobre todo por la eficiencia que prometen, entendiendo por eficiencia no solo la eficacia —alcanzar una finalidad—, sino hacerlo de la mejor manera posible. Pero creo que si faltan la justicia y la democracia, las cosas están mal encaminadas. Porque recordemos que no hay tecnologías neutras, la ciencia misma no lo es.

Toda actividad humana está penetrada de valores, que concordemos con ellos o no es otra cosa. Si se quiere, se está transmitiendo una ideología, una determinada manera de ver el mundo. La falta de neutralidad se refiere también al poder. La tecnología está siempre animando una posibilidad de poder. Resumiendo, como ya dije, pienso que por lo menos justicia y democracia tienen que ser siempre dos cosas a las que no se renuncie.

LUCÍA DALERA: *Clarísimo. ¡Muchas gracias, profesor! <*

> DIRECTORA,
SERVICIO CENTRAL
DE INFORMÁTICA
UNIVERSITARIO,
UDELAR

MARIELA DE LEÓN

La misión digital de la Universidad de la República y el Servicio Central de Informática Universitario como un actor clave para el Uruguay: una breve historia

V

EL SECIU FUE creado en la década de 1980 como una unidad centralizada de la Udelar, con el objetivo de brindar soporte, coordinación y desarrollo de servicios informáticos en una etapa incipiente del uso de las tecnologías digitales en el país.

En sus inicios, se constituyó como un pilar fundamental para el despliegue de infraestructura tecnológica dentro de la universidad, en un momento donde internet aún no estaba presente en el contexto nacional. Junto con el Instituto de Computación de la Facultad de Ingeniería, fue una de las primeras instituciones en Uruguay en conectarse a redes académicas internacionales y jugó un papel decisivo en la introducción y la consolidación de internet y de la Red Académica Uruguaya (RAU), el nodo universitario de interconexión nacional e internacional para la educación y la investigación en el país.

Durante la década de 1990, el SECIU acompañó el proceso de informatización creciente de la universidad, mediante el desarrollo de sistemas propios, la gestión de redes locales y centrales, y la introducción de estándares de interoperabilidad en entornos muy heterogéneos. Su accionar contribuyó a establecer una visión universitaria autónoma y pública sobre la infraestructura digital, en un país

que comenzaba a integrarse a la sociedad de la información.

A lo largo de las décadas siguientes, el SECIU se consolidó como el centro técnico y estratégico de tecnologías de la información y comunicación de la Udelar, articulando áreas clave como conectividad, servicios centrales (correo, dominios, seguridad), conectividad, sistemas de gestión académica y administrativa, infraestructura de centro de datos, soporte a la investigación y soporte a plataformas para la enseñanza.

En la actualidad, es uno de los actores principales en la formulación y la implementación de la misión digital de la Udelar, y apuesta a una transformación tecnológica con sentido público, inclusivo y descentralizado, con fuerte compromiso en el despliegue de conectividad en todo el país, la consolidación de servicios digitales integrados y el soporte a la gobernanza de datos.

Desde su creación, ha sido más que un proveedor de servicios técnicos: ha encarnado una visión universitaria del desarrollo tecnológico, orientada al fortalecimiento de la autonomía, la equidad y la innovación al servicio del conocimiento.



Servicio Central de Informática

256

Innovación con propósito

La Udelar, como faro de saber, investigación y cultura, tiene la responsabilidad de innovar, generar conocimiento y preservarlo para las futuras generaciones.

Estos últimos ya más de seis años fueron tiempos de cambios vertiginosos en el mundo y en la tecnología. En este marco, el seciu ha asumido un papel importante: construir y custodiar las infraestructuras tecnológicas y la información central de la Udelar que sostienen la vida académica, científica y de gestión de la institución.

La irrupción de la pandemia de COVID-19 representó un punto de inflexión para la Udelar en este período y en particular para el seciu. La necesidad urgente de garantizar la continuidad académica y administrativa en un entorno por completo virtual aceleró procesos de transformación que, de otro modo, habrían llevado años. Coincidiendo con un cambio en la dirección del seciu, ese contexto crítico impulsó una renovación en la forma de utilizar la tecnología, con la priorización de soluciones ágiles y escalables para problemas emergentes, al tiempo que se desarrollaba una nueva concepción de la gestión de las TIC: más colaborativa, estratégica y alineada con los desafíos de una Udelar en permanente evolución. La crisis sanitaria, lejos de ser solo un desafío, se transformó en una oportunidad para repensar, innovar y sentar las bases de una infraestructura tecnológica más sólida, integrada y proyectada hacia el futuro, con un seciu fortalecido institucionalmente como un actor clave para ejecutar y facilitar acciones de la política universitaria.

Recorreremos las principales iniciativas tecnológicas abordadas por el seciu en el período, que, más allá de su complejidad técnica, tuvieron como motor la convicción de servir a una misión mayor: hacer de la tecnología un puente entre la realidad de la Udelar, la del país y la de la humanidad de hoy y el futuro.

Cada avance logrado ha sido posible gracias al compromiso, la creatividad, el esfuerzo, el profesionalismo y la calidad humana de los funcionarios que forman parte del seciu. Han sido, siguen siendo, ejecutores de esta transformación.

Desafíos que forjan el futuro

La transformación digital de la Udelar no está exenta de retos. Entre otros, adaptar procesos centenarios a entornos digitales, formar nuevas capacidades, integrar sistemas informáticos y tecnológicos diversos dentro de la Udelar, integrarse con el ecosistema tecnológico del país y de la región, garantizar la seguridad informática, garantizar la conectividad en todos los espacios físicos de la universidad en el territorio nacional, la disponibilidad de la información. Cada desafío ha sido una oportunidad para crecer, innovar y fortalecer nuestro saber y nuestra comunidad universitaria.

Los obstáculos superados son parte de la memoria viva de esta transformación y nos prepararon para enfrentar los próximos desafíos con mirada estratégica, compromiso social y profunda vocación profesional y de servicio.

Una universidad pública que inspira y conecta

Hoy las TIC nos permiten conectar saberes, territorios y personas, dentro y fuera del país. Nos permiten construir redes de colaboración, abrir las puertas del conocimiento a la sociedad y ser parte activa del movimiento global que entiende la educación y la investigación como bienes comunes.

En este contexto, el seciu asume no solo el compromiso de innovar, acompañar y fortalecer la transformación digital

de la Udelar, sino también el desafío de proyectarla en temas clave como una referente para otras instituciones, dentro y fuera del país.

Los proyectos de tecnologías de la información

En las páginas que siguen se deja registro de los principales proyectos, avances y logros que, entre todas y todos, hemos construido. Se recoge también el estado actual de nuestros procesos y sistemas, así como las proyecciones estratégicas que marcan el rumbo hacia el futuro.

Lo que aquí se presenta refleja la evolución de nuestra Udelar, impulsada por la convicción de que las TIC son un componente importante para fortalecer la calidad académica, la eficiencia administrativa y el servicio a la sociedad.

La transformación de la gestión universitaria a través de las TIC es un proceso profundo, sostenido y colectivo. Desde los primeros esfuerzos por digitalizar trámites mediante el uso de una herramienta de expediente electrónico hasta la construcción de una infraestructura robusta y moderna que soporta la vida académica y administrativa de nuestra institución, cada paso ha sido fruto del compromiso y la visión de nuestros funcionarios. Esta memoria recoge una lista de los principales hitos de ese recorrido, mirando hacia adelante: hacia un futuro donde las TIC sigan siendo motor de calidad, innovación y servicio a la Udelar y a la sociedad.

Evolución de la gestión de las TIC

De sistemas aislados a una visión integrada de los procesos institucionales y del país

Inicialmente, los sistemas informáticos se organizaban en torno a sistemas individuales, diseñados para atender necesidades específicas y puntuales. Cada sistema contaba con un

usuario y contraseña particular para autenticación de los usuarios. Esta fragmentación, propia de una etapa temprana, está siendo superada de manera gradual mediante la construcción de una visión de sistema de sistemas, con *single sign-on* con usuario único dentro de la Udelar y con el usuario gub. uy a nivel del país; una visión orientada a la interoperabilidad de sistemas internos y también con sistemas externos, del Estado, y a articular procesos institucionales de manera transversal, generando mayor eficiencia, coherencia y calidad en la gestión de la información y los servicios.

Del soporte operativo a la estrategia de transformación digital

La función de las TIC, tradicionalmente enfocada en el mantenimiento y el soporte de infraestructuras tecnológicas y los sistemas existentes, se refuerza en este período con un papel más estratégico. En la actualidad, las tecnologías de la información no solo sustentan el funcionamiento cotidiano, sino que son vistas como motores fundamentales de innovación y transformación, impulsando nuevas formas de hacer enseñanza, investigación, gestión y extensión.

La transversalidad de las tecnologías de la información en funciones académicas, administrativas y de extensión

La tecnología se ha convertido en un componente transversal, integrado en todas las funciones universitarias. Desde los sistemas de videoconferencias, pasando por los entornos virtuales de aprendizaje (EVA), hasta los sistemas de investigación, desde la gestión hasta los proyectos de extensión universitaria, las TIC permean las actividades y habilitan nuevas modalidades, amplían el alcance institu-

258

cional y consolidan un modelo de universidad más abierta, ágil y conectada.

Este proceso ha llevado también a que el seciu refuerce su misión digital de ser, además de un soporte interno, un referente y pionero en algunos temas clave en el ecosistema tecnológico uruguayo e internacional. Un ejemplo de esto último en este período es el proyecto de título electrónico.

Principales proyectos desarrollados en el período

En el período, el seciu desarrolló e impulsó un amplio portafolio de proyectos estratégicos, en coordinación con el Rectorado y los prorectorados, orientados a fortalecer la infraestructura tecnológica, la ciberseguridad, la transformación digital y los servicios a la comunidad universitaria y al país. Entre ellos se destacan los que se describen a continuación.

1. Infraestructura y conectividad

- Mejora del ruteo interno del centro de datos, en convenio con el Instituto de Computación de la FING.
- Ampliación de la RAU con nuevos nodos y negociaciones para integrar el proyecto Bella II de la Unión Europea y RedClara.
- Proyecto Acceso Inalámbrico a Redes de Enseñanza (AIRE) y EduRoam,²⁵ que implicó la expansión de redes wifi administradas en espacios como el CLJ y el aulario del Área Social y Artística, así como la incorporación de más puntos de despliegue de la señal de EduRoam, servicio que permite a estudiantes, investigadores y funcionarios tener conectividad a internet en su propia facultad y cuando visitan otras instituciones participantes, en Uruguay

o en el mundo, con tan solo abrir su portátil, *tablet* o celular.

- Adquisición e instalación de nueva solución de respaldos y despliegue de una red de distribución de contenidos en la Udelar.
- Implementación de soluciones para teletrabajo a través del despliegue de conexiones seguras a la red de la Udelar, mediante el uso y la configuración de varias redes privadas virtuales (VPN, por su sigla en inglés).

2. Seguridad Informática

- Avances en la formulación del proyecto para la formalización del *Computer Security Incident Response Team* (CSIRT) de la Udelar, proyecto en el que se trabajó con el asesoramiento del Grupo de Seguridad de la Información del Instituto de Computación de la Facultad de Ingeniería.
- Gestión y soporte técnico ante incidentes de seguridad informática en la Udelar. Testeo de seguridad de sistemas y soluciones informáticas institucionales.

3. Innovaciones en sistemas y servicios horizontales

- Importantes innovaciones en el Sistema de Bedelías, con impactos importantes en la gestión y en la enseñanza: 1) ingresos a la Udelar en línea, 2) inclusión de algoritmos matemáticos de optimización para la distribución de inscripciones masivas a cursos con cupo por horario y 3) cambio de escala de calificaciones. El punto 1 incluye validaciones en línea de identidad digital de la Administración Nacional de Telecomunicaciones (Antel)

25

EduRoam (contracción de *education roaming*) es el servicio mundial de movilidad segura desarrollado para la comunidad académica y de investigación: <https://www.eduroam.uy/>

o gub.uy, egreso de secundaria con la Administración Nacional de Educación Pública (ANEP) y de cédula de identidad con la Dirección Nacional de Identificación Civil. Todo esto con conexión del Sistema de Bedelías a la Plataforma de Interoperabilidad de la Agencia de Gobierno Electrónico y Sociedad de la Información y del Conocimiento (AGESIC). El punto 2 fue posible en colaboración con el Instituto de Computación de la FING y se implementó en las facultades de Derecho y Psicología, con resultados evaluados como óptimos y exitosos por parte de las autoridades. El punto 3 implicó un cambio profundo de las calificaciones en la Udelar, que pasaron de ser numéricas a conceptuales. La Udelar designó una Comisión de Seguimiento del Cambio de Escala presidida por la prorroctora de Enseñanza y con asesoramiento del seciu, debido al impacto de gestión y evaluación pedagógica que el cambio implica. En cuanto al Sistema de Bedelías, se le aplicó una reingeniería de varios procesos para adaptarlos a la nueva escala conceptual. El cambio también impactó en otros sistemas que interoperan con el Sistema de Bedelías.

- Consolidación en la plataforma central del seciu de varios EVA para enseñanza y para evaluaciones masivas en línea.
- Adquisición, gestión y administración de la plataforma de videoconferencias web de la Udelar con autenticación mediante usuario Udelar.
- Desarrollo de un sistema para la gestión de la Bedelía de la Escuela de Gobierno.
- Instalación y despliegue en toda la Udelar del sistema de expediente electrónico con firma electrónica, que brinda mayor seguridad, rapidez y

acceso. Este fue un logro de los primeros años del período y su apropiación por parte de los funcionarios se aceleró en los años de pandemia, en tanto funcionó como una herramienta que facilitó el trabajo en ese momento de virtualidad.

- Desarrollo del proyecto de título electrónico, organizado en cuatro etapas: 1) análisis de requerimientos; 2) prueba de concepto; 3) ejecución de un piloto, y 4) extensión a toda la Udelar. En la actualidad se está ejecutando la etapa 2 y se espera completarla a finales de 2025 para tener el primer título electrónico de la Udelar en 2026. En este sentido, la obtención de un título universitario es un hito fundamental en la vida de cualquier estudiante universitario y, teniendo en cuenta la constante evolución digital, la manera en que se presenta este logro académico está experimentando cambios en el mundo. Existe una tendencia a que los títulos universitarios sean emitidos en un formato digital o electrónico, además de que se presenten como uno de los casos de uso en la implementación de credenciales digitales verificables,²⁶ para documentar y certificar logros académicos con la visión de interoperar y ser incluidos en una billetera electrónica o digital.²⁷ La idea de partida del proyecto fue proponer una forma de completar el proceso de gestión electrónica de la solicitud del título, implementada desde 2019, incorporando el título en formato electrónico. Con esto se busca contribuir a que el proceso de obtención del título sea más ágil, más accesible, verificable, interoperable en el país, en la región y en el mundo, y

26

Ver más información en <https://www.w3.org/TR/vc-data-model/#what-is-a-verifiable-credential>

27

En términos simples, una billetera electrónica, para este caso, es una aplicación de celular que permite a los usuarios guardar su cédula y otros documentos oficiales, como licencias de conducir, certificados de vacunación, certificados de estudio, etcétera.

260

que esté disponible para los egresados de la Udelar, manteniendo las garantías de legitimidad, seguridad y auditabilidad del proceso.

- Desarrollo de la aplicación móvil MiUdelar, considerada como un canal adicional para mejorar la experiencia del usuario al vincularse con la universidad. La aplicación inicialmente cuenta con funcionalidades para los estudiantes, con envío de notificaciones de eventos, gestiones de su interés y una funcionalidad adicional que solo está disponible en la app (consulta de todas las actividades). Tiene proyectadas funcionalidades para el funcionariado TAS y docente, entre ellas un carné de la Udelar.
- Adaptación e instalación del Sistema Integral de Gestión y Evaluación (SIGEVA-Udelar), a partir del desarrollado por el Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas, Argentina, para ser utilizado como un sistema horizontal de apoyo a distintos procesos de gestión académica en la Udelar. Se comenzó con su uso para informatizar los procesos involucrados en las convocatorias a programas concursables de la CSIC y con el sistema de postulación a becas del SCIBU. Con base en la experiencia en estas implementaciones y el potencial que brinda el SIGEVA, fue posible pensarlo como una plataforma unificada para la gestión de convocatorias, becas, informes docentes y otras gestiones que cuenten con instancias de presentación, evaluación, resolución y seguimiento, así como alimentar sistemas de información que aporten indicadores e información útil para su análisis y toma de decisiones. A su vez, este sistema cuenta con la posibilidad de tener un banco de datos de docentes

sincronizado con el sistema *Curriculum Vitae* de Uruguay (cvuy), de la ANII, que la Udelar puede utilizar para racionalizar el ingreso de información por parte de los docentes y para la elaboración de indicadores, entre otros. El SIGEVA se vislumbra como un elemento facilitador en la convergencia de las líneas estratégicas de los prorektorados, el SRI, la CCI y el SCIBU, entre otros servicios transversales, al promover una potencial sinergia que permitirá enriquecer significativamente la gestión de nuestra organización y sus programas, fortaleciendo así su capacidad de impacto y eficacia.

- Expansión y mantenimiento de sistemas de gestión como el SIAP, el MAP, Certificaciones Médicas, Formularios Autogestionados con fines estadísticos (FORMA), Sistema de Concursos, Sistema de Reservas de Recursos Compartidos, Portal de Consulta de Titulados de la Udelar, Sistema de Consejos Digitales, Sistema de Registro de Asistencia a Comedores.
- Fortalecimiento del sistema de información e indicadores trebol, con el agregado en este período de consultas y cruces de información de enseñanza para otras facultades que solicitaron este servicio. Además, se definieron e incorporaron nuevos indicadores relacionados con datos de funcionarios y conceptos de liquidación con una visión general y por servicio, que fueron definidos por el Comité SIAP, el PRG y el Rectorado.

4. Otros servicios a la comunidad

- Agenda Web Udelar: A 2025 la plataforma de Agenda Web es utilizada por más de treinta servicios universitarios y permite a estudiantes, funcionarios TAS y docentes hacer reservas, solicitudes y gestiones de forma eficiente y trazable.

- **Repositorio Colibrí:** Es el repositorio institucional de la Udelar, creado en 2014. Incluye una colección digital de acceso abierto que agrupa y resguarda la producción de la Udelar, con la finalidad de preservar su memoria, ponerla a disposición de toda la sociedad y contribuir a incrementar su difusión y visibilidad, así como a potenciar y facilitar nuevas producciones. Cuenta con un espacio para la Biblioteca Digital Accesible, que surge de una alianza entre la Unión Nacional de Ciegos del Uruguay y la Udelar, con el objetivo de desarrollar la primera biblioteca de este tipo en el marco del Tratado de Marrakech. Esta alianza se orienta a favorecer el acceso en formatos accesibles a los textos de estudio por parte de personas con discapacidad visual.
- **Sistema de Bibliotecas Universitarias (BIUR):** Este sistema es utilizado por las bibliotecas de la Udelar desde 2009 para la gestión del préstamo, la catalogación —siguiendo formatos internacionales— y la circulación de materiales bibliográficos. Es una herramienta fundamental para el acceso equitativo a la información científica y académica dentro de la comunidad universitaria.
- **Sistema de Eventos Udelar:** El sistema institucional de eventos permite centralizar la difusión, la organización y la gestión de congresos, seminarios, jornadas y actividades académicas y de gestión. Facilita la participación de la comunidad universitaria y externa, promueve la visibilidad del quehacer universitario y contribuye a una mejor coordinación y registro de las actividades implementadas por los distintos servicios.
- **Revistas digitales:** A través de una plataforma open journal systems instalada

en el seciu, se brinda soporte a varias revistas digitales de la Udelar. Este tipo de infraestructura fomenta la difusión del conocimiento generado por docentes, investigadores y estudiantes, y promueve la comunicación científica y el acceso libre a la información.

- **Administración del dominio.uy:**
La Udelar, a través del seciu, es la responsable de la administración del dominio.uy y sus subdominios, tarea que incluye la gestión de registros, la implementación de mejoras técnicas y la coordinación con actores nacionales e internacionales relacionados con la comunidad técnica de internet en el ecosistema de su gobernanza.

5. Nuevos desarrollos

Con el objetivo de seguir fortaleciendo la transformación digital institucional, se desarrollan nuevos sistemas que atienden a demandas emergentes, mejoran la eficiencia de los procesos y amplían los servicios disponibles para la comunidad universitaria. Estas iniciativas responden a prioridades estratégicas definidas en coordinación con el Rectorado y los prorectorados, contemplando tanto necesidades de gestión como de apoyo a la enseñanza, la investigación y la vida universitaria. Entre ellos:

- **Sistema de compras de la Udelar:**
Gestiona los procesos de solicitud de compras, consolidación y adquisición de bienes, servicios, entrega y almacenaje, cuando corresponde. Se integrará con sistemas de la ARCE (el catálogo de productos, el Sistema de Información de Compras y Contrataciones Estatales y el Registro Único de Proveedores del Estado) y con el SIRFE.
- **Monitor de compras de la Udelar:** A partir de la experiencia del Monitor

262

de Compras estatales desarrollado en la FCEA, se resolvió diseñar un monitor interno para la Udelar. Su objetivo es la visualización de las compras realizadas por las unidades ejecutoras y consolidadas en el inciso de la Udelar, a fin de realizar comparaciones transversales y temporales. Se tomarán como base los datos publicados por ARCE en formato abierto, siguiendo el estándar de la Open Contracting Partnership.

- Proyecto de gestiones en línea en la Udelar: Se comenzó con el desarrollo de dos trámites, el de solicitud del beneficio de suplemento de cuota mutua y el de solicitudes de licencia y contralor horario. Se proyecta la incorporación gradual de más trámites de gestión a partir de 2025.
- OpenUdelar: Teniendo en cuenta que los materiales multimedia (videos, audio, etc.) han pasado a formar parte del quehacer diario en los procesos de enseñanza-aprendizaje de la Udelar, transformándose en muchos casos en centrales para el dictado de los cursos, se propone adoptar el modelo conocido como OpenFING de la Facultad de Ingeniería como base para implementar y desarrollar un servicio que permita almacenar, acceder y reproducir videos y generar un repositorio de recursos educativos multimedia de la Udelar.
- Nuevo portal de la Udelar: En el marco del proceso de modernización y mejora de los servicios digitales de la Udelar, se trabaja en renovar el portal institucional de. Se considera que la estructura y la arquitectura del portal han quedado desactualizadas, lo que impacta negativamente en la experiencia del usuario, la accesibilidad

y la integración con otros sistemas institucionales. El proyecto tiene dos grandes objetivos: la renovación del portal institucional y la creación de una distribución para toda la Udelar, a partir de la cual se podrán crear otros portales institucionales. El lanzamiento está previsto para 2025.

- Gestión de actas digitales en el Sistema de Bedelías de la Udelar: Las actas son los documentos que dan sustento a la emisión de títulos en la Udelar, por lo que su pasaje al modo digital debe ser realizado con cuidado, rigor técnico y profesionalismo. Se pretende incorporar un módulo en el Sistema de Bedelías que permita gestionar digitalmente las actas de resultados finales. Esta funcionalidad deberá considerar aspectos como la preservación en el tiempo, la seguridad informática, la inalterabilidad y el no repudio de las firmas incluidas en ellas. El proceso de generación deberá ser trazable y auditable.
- Correo estudiantil: Se busca implementar una solución técnica que habilite el correo.udelar.edu.uy para estudiantes, en el entendido de que contar con un servicio de correo electrónico estudiantil refuerza la identidad y la pertenencia del estudiante a la Udelar y genera un mecanismo para las comunicaciones o notificaciones. A su vez, facilita al estudiante el acceso en forma gratuita o bonificada a recursos académicos como licencias de *software*, productos o servicios externos, acceso a artículos académicos, revistas arbitradas, bibliotecas digitales o proveedores de servicios (por ejemplo, almacenamiento). Esto último se

debe a que en muchos casos la forma de demostrar el vínculo con una institución educativa es registrándose con una cuenta de correo.edu de un proveedor certificado.

- Sistema de gestión de apoyo para el mantenimiento edilicio de los edificios universitarios.
- Sistema de gestión de currículums digitales para funcionarios TAS (CV TAS).
- Sistema de gestión de denuncias de acoso y violencia para la UCVAD.
- Sistema para la detección de plagio.
- Portal de revistas.

Fortalecimiento de capacidades internas

En los últimos años el seciu ha implementado una serie de acciones estratégicas para fortalecer sus capacidades internas, con el objetivo de sostener y expandir los servicios tecnológicos que demanda la Udelar. Esto es particularmente difícil, pero muy relevante en un contexto desafiante, marcado por un mercado laboral informático altamente competitivo, que dificulta la captación y retención de talento técnico especializado en el sector público.

- Capacitación continua de equipos técnicos y administrativos: Ante la dificultad de incorporar nuevos perfiles técnicos debido a la alta demanda del mercado, el seciu ha reforzado la estrategia de formación continua del personal existente, a través de convenios con la FING y con instituciones privadas. Se promovió la capacitación en áreas críticas como ciberseguridad, business intelligence, sistemas de información y metodologías ágiles, lo que ha permitido mantener la calidad de los servicios y preparar

a los equipos para nuevos desafíos tecnológicos.

- Reformulación de la organización del trabajo: Como respuesta a la necesidad de optimizar las capacidades y los recursos humanos técnicos disponibles, se promovió el trabajo en células interdisciplinarias y ágiles, generando nuevos líderes internos en gestión de proyectos. Para el abordaje de los grandes proyectos con cronogramas muy exigentes se propuso el contrato (a través de procesos habilitantes) de horas de técnicos externos con conocimientos específicos, para ser incorporados en los momentos de mayor demanda de los proyectos.
- Colaboración intra- e interinstitucional: Las relaciones colaborativas con los distintos servicios de la Udelar, con otras universidades y con organismos del Estado se ha transformado en una estrategia clave para compartir capacidades y generar sinergias. El seciu participa de manera activa en iniciativas como las de Latin America and Caribbean CCTLD Association, Latin America and Caribbean Network Information Centre, RedClara y Red de Macrouiversidades de América Latina y el Caribe, y mantiene convenios con actores nacionales como la AGESIC, Antel, el MEC y la FING. Estas alianzas permiten potenciar capacidades y recursos, compartir experiencias y acelerar el desarrollo de soluciones técnicas.
- Descentralización y creación de nuevas oficinas regionales: Con el propósito de descentralizar capacidades y aprovechar oportunidades de formación y trabajo en distintos

264

puntos del país, el seciu avanzó en la instalación de oficinas regionales. Esta acción acompaña la visión de trabajar para una única Udelar, más descentralizada. Se consolidó la presencia del seciu en el CLJ y se creó la primera oficina en el CENUR Litoral Norte, en la sede de Paysandú. Esta última está integrada por un equipo de cinco becarios informáticos que trabajan en el nuevo sistema de compras. Esta estrategia busca no solo distribuir mejor los recursos técnicos, sino también ofrecer alternativas de inserción laboral a estudiantes y egresados de distintos puntos del país, en un mercado de talento cada vez más concentrado.

Proyecciones y líneas estratégicas a futuro

La evolución de las tecnologías de la información en el ámbito universitario debe proyectarse como un componente transversal, estratégico y sostenible, capaz de potenciar y transformar las funciones sustantivas de la Udelar (enseñanza, investigación, extensión y gestión), adaptándose proactivamente a los desafíos del entorno digital. Esta misión implica modernizar infraestructuras, sistemas y transformar el modo en que la Udelar enseña, investiga, gestiona y se vincula con la sociedad, a través de tecnologías centradas en las personas, accesibles, seguras e integradas.

Ejes estratégicos y prioridades futuras del Servicio Central de Informática Universitario

Potenciar la conectividad y la infraestructura de tecnologías de la información de la Universidad de la República y la Red Académica Uruguay para alcanzar un nuevo

orden de magnitud en rendimiento y capacidad académica

Se debe trabajar mucho y con prioridad para potenciar componentes fundamentales de la infraestructura de tecnologías de la información de la Udelar, para soportar el crecimiento esperado y la transformación digital de la institución y del país para los desafíos de los próximos cinco años. Se trata de:

- Potenciar la conectividad de la RAU en la Udelar: ampliar la cobertura y su capacidad, lo que implica crecer en varios órdenes de magnitud.
- Incorporarse al Proyecto Bella II de 100 Gbps, impulsado por la Unión Europea y RedClara.
- Desplegar en más servicios universitarios el proyecto AIRE y EduRoam.
- Potenciar el equipamiento del centro de datos en el seciu, la plataforma a escala país y puntos de conexión de la RAU en la Udelar en todo el país.

Ciberseguridad y confianza digital

Las comunicaciones y los sistemas de información de una organización se han convertido en una infraestructura crítica que debe ser protegida. A medida que se profundiza la digitalización de los procesos universitarios, se vuelve imprescindible consolidar una cultura institucional de seguridad de la información. Esto incluye el fortalecimiento del CSIRT Udelar, el monitoreo proactivo de riesgos, la formación en buenas prácticas y el cumplimiento de normativas nacionales e internacionales en la materia, así como contar con mayor cantidad de técnicos formados y que trabajen en seguridad informática, fortaleciendo los vínculos con otros actores nacionales e internacionales que trabajen en seguridad.

- Trabajar en una arquitectura de sistemas integrados con identidad Udelar: Se busca una arquitectura centrada en los usuarios con el objetivo de agrupar los diferentes sistemas y servicios de tecnologías de la información en un conjunto cohesivo que optimice las operaciones y la interoperabilidad de datos, mejore la experiencia del usuario y refuerce la identidad Udelar. Para ello se propone utilizar como punto de agrupación un nuevo portal Udelar y promover canales integrados de atención y autogestión. El nuevo portal no será solo una solución técnica, sino el comienzo de una nueva forma de concebir los sistemas de la universidad y la manera en que los usuarios interactúan con ellos. Al centralizar el acceso a los diferentes servicios y plataformas, proporcionaremos a los usuarios una experiencia más cohesiva y eficiente, reduciendo la complejidad y facilitando la navegación a través de los diversos recursos que ofrece la Udelar.
- Ecosistema digital para enseñanza y espacios inteligentes: Se propone trabajar en conjunto con el Prorectorado de Enseñanza en el desarrollo de un ecosistema digital integrado que articule y fortalezca las distintas iniciativas institucionales orientadas a la mejora de la enseñanza universitaria, mediante el uso de tecnologías de apoyo. Este ecosistema incluirá herramientas tales como OpenUdelar, EVA, salas virtuales, microscopio virtual, *software* antiplagio, entre otras, que estarán acompañadas por el diseño y la consolidación de «espacios inteligentes» para la enseñanza, que integren infraestructura tecnológica, conectividad, accesibilidad y soporte pedagógico. La propuesta busca garantizar un entorno coherente, sustentable y centrado en la calidad de las experiencias de aprendizaje y docencia en la Udelar.
- Impulsar una política institucional sobre el uso de inteligencia artificial (IA), que establezca principios rectores (ética, transparencia, seguridad, no discriminación, protección de datos personales, sostenibilidad, etc.) y tenga en cuenta la Estrategia Nacional de Inteligencia Artificial 2024-2030. Para ello se coordinará con otras áreas (enseñanza, gestión, jurídica, investigación, extensión, etc.) en búsqueda de establecer marcos y definiciones para el uso responsable de IA por parte de docentes, estudiantes y funcionarios TAS. La IA ofrece a la universidad una oportunidad estratégica para transformar sus funciones sustantivas: mejorar la calidad y personalización de la enseñanza, potenciar la investigación con nuevas capacidades analíticas, modernizar la gestión académica y administrativa, y ampliar su vínculo con la sociedad. Para aprovechar este potencial, es clave avanzar en una adopción institucional guiada por principios éticos, con infraestructura adecuada, gobernanza de datos, formación de recursos humanos, espacios de ensayos técnicos y un enfoque interdisciplinario que asegure un uso responsable, seguro, inclusivo y sostenible de estas tecnologías.
- Inteligencia institucional y gestión basada en datos: Se deberá abordar el fortalecimiento de las capacidades de

análisis de información institucional mediante sistemas de inteligencia de negocios (BI, por su sigla en inglés), como el sistema Trebol y el monitor de compras, tableros de control, indicadores automatizados y análisis predictivos. Estas herramientas permitirán una mejor planificación, monitoreo de políticas, evaluación de resultados y diseño de intervenciones más eficaces.

- **Sostenibilidad tecnológica:** Se deberá priorizar una estrategia tecnológica sostenible, que contemple la renovación planificada de infraestructura, el uso eficiente de los recursos, la adopción de estándares abiertos, la preservación de la información y el fortalecimiento de capacidades internas. También se buscará reducir la dependencia de soluciones propietarias y fomentar el desarrollo de *software* libre y comunitario.
- **Alineación con el plan estratégico institucional y desafíos globales:** Todos estos ejes deberán estar en concordancia con los planes institucionales de la Udelar. Asimismo, deberán dialogar con los desafíos globales vinculados al acceso equitativo a la tecnología, la reducción de brechas digitales, la sostenibilidad ambiental y la necesidad de instituciones educativas más resilientes y adaptativas. En este marco, el seciu seguirá siendo clave en su papel como articulador técnico y estratégico, capaz de proponer soluciones innovadoras, asegurar la calidad y la continuidad operativa, acompañando y apoyando a toda la comunidad universitaria en la transformación de la Udelar y del país.

Reflexiones finales

En este período, el proceso de transformación digital en la Udelar ha sido, ante todo, una experiencia de aprendizaje colectivo. A lo largo del camino, desde el seciu, hemos enfrentado desafíos técnicos, organizacionales y culturales que nos han obligado a repensar prácticas, soluciones técnicas y abordajes de proyectos, así como a revisar prioridades y fortalecer capacidades. Estos aprendizajes no solo han mejorado nuestros servicios y sistemas, sino que también han ampliado nuestra comprensión sobre el sentido y el alcance de nuestra función en la Udelar y en el país.

Queremos reconocer en especial a los equipos que han sostenido este proceso con innovación, profesionalismo, cooperación y resiliencia. Su compromiso ha sido decisivo para avanzar en un contexto en permanente cambio, sin perder de vista los principios que guían la misión universitaria: inclusión, calidad, equidad y desarrollo del conocimiento como bien público.

Uno de los mayores retos a los que nos enfrentamos desde el seciu es equilibrar las expectativas y demandas de las autoridades universitarias con las posibilidades y capacidades técnicas reales y una visión clara de preservación y sostenibilidad a largo plazo. En muchas ocasiones, la presión por avanzar rápido en la implementación de nuevas soluciones se enfrenta a las limitaciones tecnológicas y de recursos humanos con experiencia, a los procesos de la administración pública, a la necesidad de mantener sistemas legados y, sobre todo, a la necesidad de garantizar que las decisiones tomadas hoy no perjudiquen el desarrollo de la Udelar en el futuro. Este desafío requiere una gestión cuidadosa, reflexiva y consensuada, en la que la visión a largo plazo, el equilibrio entre innovación y sostenibilidad, y la capacidad de adaptarse a un entorno en constante cambio sean los principios guías.

Este camino no está cerrado. Muy por el contrario, nos encontramos en un momento en el que la maduración de muchas iniciativas abre paso a nuevas etapas de articulación, expansión e innovación. Por eso, nos encontramos motivados y extendemos una invitación abierta a toda la comunidad universitaria —docentes, funcionarios TAS, estudiantes, egresados y autoridades— a seguir construyendo, de forma colectiva y consciente, el futuro tecnológico de la Udelar, para dejar testimonio de un proceso colectivo que no se detiene, sino que se proyecta hacia nuevos horizontes. <

> DIRECTORA,
DIRECCIÓN
GENERAL DE
PERSONAL, UDELAR

> DEPARTAMENTO
DE CIENCIAS DE LA
ADMINISTRACIÓN,
FACULTAD
DE CIENCIAS
ECONÓMICAS Y DE
ADMINISTRACIÓN,
UDELAR

CLAUDIA PERRONE · DANNY FREIRA

De la digitalización a la transformación digital en el área de gestión humana en la Universidad de la República

V

LA MEJORA DE los procesos de trabajo y la concomitante profesionalización de los funcionarios figuran entre los objetivos relevantes en materia de gestión universitaria que se ha planteado la institución históricamente. El documento *Propuesta al país 2020-2024. Plan estratégico de desarrollo de la Universidad de la República* planteó, dentro de las actividades de gestión (Rectorado, Universidad de la República, 2020, p. 187), que la forma de mantener a la universidad en el camino de la mejora continua y con una mirada integral pasa por promover procesos ágiles, integrados y transparentes. Se señaló entonces como central para lograr estos objetivos la implementación y el desarrollo de sistemas transversales de gestión,²⁸ apoyados en la creciente informatización de los sistemas de información, entre otras acciones.

La transformación digital se ha convertido en un imperativo estratégico para las organizaciones. Este proceso implica no solo cambios tecnológicos, sino también transformaciones en la cultura organizacional, modelos y procesos. En el sector público, la transformación digital ha progresado de iniciativas centradas en la tecnología a enfoques más integrales, con impacto en diversos aspectos de la gestión del talento y el requerimiento de nuevas capacidades institucionales. La tecnología aplicada a las instituciones

de educación superior (IES) está cambiando el alcance mismo de las IES, que pueden incrementar el impacto social de su propuesta a través de la transformación digital (Benavides, Tamayo Arias, Arango Serna, Branch Bedoya y Burgós, 2020). Asimismo, la gestión se apoya cada día más en desarrollos tecnológicos para satisfacer las demandas de la alta dirección y alinear la estrategia, los métodos de trabajo y el desarrollo de capacidades de las instituciones. Estas transformaciones tienen como objetivo mejorar la prestación de servicios a ciudadanos y empresas, al tiempo que promueven la transparencia y la seguridad.

En las IES el ritmo con que ello ocurre difiere según la función: mientras la enseñanza ha sido la de mayores efectos e impactos, el *marketing* o el área de gestión humana lo han sido menos (Benavides *et al.*, 2020). La Udelar inició este camino en el año 2000 con la convicción de que se trata de un esfuerzo que tiene efectos relevantes en la eficiencia de la gestión y la experiencia de los usuarios de todo el país.

La mejora continua de sus procesos está, en la actualidad, estrechamente ligada a su automatización y digitalización. De manera paulatina, se ha ido avanzando en el diseño y desarrollo de sistemas transversales de gestión apoyados en la tecnología para mejorar la prestación de servicios para numerosos

28

Con esta denominación se nombra regularmente a los sistemas de información y procesos que atraviesan de manera horizontal a toda la organización, con independencia de las unidades o áreas funcionales que la conforman. Diseñados, desarrollados e implementados de la forma correcta, permiten tener una visión global de la organización facilitando así la toma de decisiones estratégicas. Algunas características de estos sistemas transversales son: a) su carácter integrador de áreas y procesos de la organización;

>

actores diversos y dispersos. A su vez, la cantidad de controles legales, presupuestales y sociales imponen condiciones de utilidad, pertinencia, transparencia, comparabilidad y oportunidad a la información que de ellos se obtiene (Errandonea, 2017; Araya, 2015; García de Fanelli, 1998). Al día de hoy, los sistemas transversales de gestión de gran porte y misión crítica que se han implementado en forma exitosa en la Udelar son el Sistema de Gestión Administrativa de la Enseñanza (SGAE), el SIAP, el sistema de expedientes electrónicos (Expe+) y, más recientemente, el SIGEVA, para la gestión de convocatorias a fondos y becas.

Esta transformación requiere la automatización y digitalización de procesos claves de alta sensibilidad, lo que plantea desafíos importantes desde las perspectivas tecnológica, humana y social. Ya sea que se adopte un sistema transversal de gestión o que se digitalicen procesos, los cambios transforman el área de gestión humana, mejorando su desempeño como socio estratégico y experto administrativo de la alta dirección (Fenech, Baguant e Ivanov, 2019).

En el caso de la Udelar, el proceso de cambio fue paulatino y comprendió la digitalización aislada de procesos y procedimientos, en la evolución hacia una transformación digital integral que emplea tanto las TIC como desarrollos web y sistemas transversales de gestión. El objetivo es proporcionar a los usuarios una experiencia más eficiente y ordenada en su papel dentro de la organización, optimizando la interacción y el flujo de trabajo en todos los niveles.

A partir de esto, el presente texto se centra en las transformaciones que permiten mejorar la calidad y acelerar la toma de decisiones vinculadas a la gestión de personas, atendiendo particularmente a la implementación del sistema transversal de gestión SIAP, que unifica los procedimientos relacionados con la

gestión de personal docente y TAS para toda la organización. El SIAP permite: a) descentralizar las operaciones, asegurando que los criterios generales sean tomados en forma central; b) centralizar la información a partir de la integración de datos, con una visión global y respondiendo a políticas definidas por las autoridades universitarias, y c) mejorar la toma de decisiones en tanto proporciona informes y análisis en tiempo real. La base de datos, cuya calidad se monitorea en forma central, permite extraer y brindar información completa y precisa. Con este sistema se alimentan otros que permiten la elaboración de informes en tiempo real, facilitando la toma de decisiones basada en datos.

Estamos ante un objetivo central en una organización con una fuerte descentralización de algunos procesos, cierta inclinación al federalismo y una tensión constitutiva con las estructuras centrales de gestión. La gestión cotidiana contribuye al tejido de interrelaciones laborales y al trabajo colaborativo, y exige el desarrollo del personal para afrontar los desafíos que se plantean.

Pero antes de atender a la particular experiencia de la Udelar, repasemos el marco conceptual de las transformaciones digitales.

¿Qué dicen los expertos?

El contexto de transformación digital que rodea a las organizaciones convierte en ineluctable al cambio tecnológico. En la actualidad, cada vez con mayor frecuencia se trata de proyectos de cambio que gobiernan la agenda de quienes lideran el devenir de las instituciones de educación superior.

Factores como el acelerado crecimiento de la industria tecnológica, las necesidades de gobernanza con sus demandas de información en tiempo real y las exigencias de las diferentes áreas para simplificar y mejorar la eficiencia de procesos, obligan a la transformación y

< b) su potencial de estandarización en tanto contribuyen al establecimiento de procedimientos, políticas normas comunes a toda la organización, y c) su capacidad para concentrar el control de procesos clave evitando la duplicación de esfuerzos. En las instituciones de educación superior, algunos ejemplos de sistemas transversales de gestión incluyen los sistemas de planificación de recursos empresariales (ERP, por su sigla en inglés, o GRP, cuando nos referimos a organismos públicos), sistemas de gestión financiera y contable, sistemas de gestión de compras y logística, sistemas de gestión humana entre otros.

270

a la mejora continua de dichos sistemas. Hoy la transformación digital con innovación es un imperativo estratégico y, a su vez, se sostiene necesariamente en la sucesión de transformación digital en las que vivimos inmersos.

La pandemia de COVID-19 fue un acelerador de este proceso de digitalización de las organizaciones en general y de las IES en particular. Impulsó de modo inimaginable la integración en línea y fuera de línea. Hoy se les exige a quienes tienen a su cargo la implementación de sistemas capacidad de respuesta y celeridad. Las organizaciones tienen que responder a una diversidad creciente de demandas y entregar información en tiempo real para ajustar su propuesta de valor.

Si bien, en el transcurso de pocos años, el concepto de transformación digital ha evolucionado, a la fecha no hay un acuerdo claro sobre su definición. Gregory Vial (2019) revisó 282 trabajos sobre transformación digital y encontró 23 definiciones distintas. A partir de ellas, formuló su propia definición, describiendo la transformación digital como «un proceso que busca mejorar una entidad mediante cambios significativos en sus propiedades, utilizando combinaciones de tecnologías de información, computación, comunicación y conectividad» (Vial, 2019, p. 9). Laura Crespo y Roberto Pariente (2018) habían concebido a la transformación digital como el proceso de gestión que se apoya en las tecnologías digitales para alinear la cultura, la estrategia, las metodologías y las capacidades de una organización, complementando la definición de Haluk Demirkan, James C. Spohrer y Jeffrey J. Welser (2016), que señalaron la transformación digital como una «transformación profunda y acelerada de las actividades comerciales, procesos, competencias y modelos, aprovechando las oportunidades que ofrecen las tecnologías digitales de manera estratégica» (p. 14). En las definiciones citadas se hace referencia a la incorporación de las tecnologías digitales como

una herramienta, ya sea para mejorar el actual modelo de negocio o para transformarlo en otro nuevo. Sin embargo, es importante distinguir entre digitalización y transformación digital. En la actualidad, se habla de la transformación digital como el mejoramiento de los procesos, el manejo del riesgo y los productos y servicios otorgados al cliente mediante la aplicación de capacidades digitales, tal como Karl E. Weick y Robert E. Quinn habían anticipado previo al último cambio de siglo (1999). Pero en la transformación digital, además de tener implícito un cambio tecnológico, lo acompañan, tomando mayor relevancia, el cambio cultural, organizacional y la forma en que la organización se relaciona con sus usuarios, internos y externos. Para esto, la estrategia deberá enfocarse en desarrollar las capacidades necesarias para afrontar en forma innovadora los cambios que implican la adopción de nuevas tecnologías.

En este sentido, la transformación digital en las grandes universidades públicas como la Udelar tiene un alcance diferente a lo que ocurre en el sector privado e incluso en otros organismos públicos. Esta transformación impacta en la comunidad, pero también en los procesos de administración y de gobernanza, y en la naturaleza misma del contrato social, a través de una mayor transparencia en la gestión.

Así, se hace evidente lo estratégico como atributo de la transformación digital. En la medida en que se la nombra como transformación, tiene implícito el cambio del pensamiento estratégico, fortaleciendo la cultura de innovación para cambiar la forma de operar y de relacionarse con los usuarios y, generando valor, todo esto apoyado por la tecnología digital. Según Vial (2019), la transformación digital es la que posibilita dar respuesta a un entorno desafiante, haciendo el mejor uso de las tecnologías disponibles y de las que surgen como disruptivas.

Mientras la digitalización implica la incorporación de tecnología en la gestión, la transformación digital incluye satisfacer las demandas de clientes, internos o externos, a través del uso que se le da a la tecnología para mejorar los productos, servicios o crear nuevos modelos de negocios. Este cambio de enfoque enfatiza el papel de la transformación digital en la creación de valor, más allá de la mejora del desempeño que aporta la digitalización, que deja de ser un fin en sí mismo y se convierte en un catalizador de la transformación de las organizaciones.

Como señalamos, esta transformación digital se acompaña necesariamente de transformación cultural y organizacional, lo que trae consigo, cuando es adecuadamente gestionado, nuevas formas de trabajo —más colaborativo, ágil y flexible—, para dar respuesta a las demandas internas y del entorno (Denning, 2015). Esta dinámica alimenta un círculo virtuoso entre los nuevos estilos de trabajo y el aumento en la demanda de habilidades digitales y tecnológicas.

La gestión humana no escapa a estas transformaciones en curso. Con imperativos de celeridad, información en tiempo real, necesidades crecientes de distintos públicos, el área está implementando numerosos proyectos que aprovechan las ventajas de las nuevas tecnologías. Definir que la estrategia con la que ha de desarrollarse el área sea digital implica un esfuerzo dirigido a que la solución de los problemas sea pensada considerando el potencial tecnológico que tiene la organización. Implica la convergencia del área informática y de gestión humana para diseñar soluciones que, apoyadas en la tecnología, generen mejoras en los procesos y procedimientos con los que ocurren las actividades cotidianas de la organización.

La automatización en los procesos de reclutamiento, la evaluación de desempeño apoyada en crecientes *quantums* de informa-

ción disponible sobre las actividades cotidianas del personal, la capacitación en línea o la automatización de los procesos de inducción, son apenas algunos ejemplos de ello. La reducción de tiempos que la digitalización ha traído para el área permite atender iniciativas significativas y relevantes de líderes y usuarios del sistema. La tecnología ha cambiado la forma en que se gestionan los datos, se diseñan los procesos y se adjudican funciones en el quehacer cotidiano.

Sin embargo, no se trata de una transformación exenta de dificultades. Una primera y relevante se funda en que el foco de atención de gestión humana es interno, es el personal que integra la organización. La gestión humana no suele estar dentro de los primeros puestos en los desarrollos pendientes del área informática. Las soluciones tecnológicas que están en la primera línea suelen estar más vinculadas a temas que impactan en la actividad principal de la organización. En las IES serán las inscripciones automatizadas, el seguimiento curricular, la automatización en la emisión de títulos, entre otros.

Un segundo problema es que el cambio tecnológico afecta a distintas generaciones dentro de la organización. La digitalización de las actividades de gestión humana impone cambios que alteran usos y prácticas institucionalizadas en la cultura organizacional. Digitalizar procesos como el control de la presencialidad y del trabajo remoto, conectar estos controles con el cálculo de haberes, genera resistencias nada menores allí donde se imponen.

Una tercera brecha, relacionada con el problema anterior, es el imperativo que enfrentan las personas que ahora deben relacionarse con robots para tareas que antes estaban mecanizadas o eran controladas por personas. Los controles biométricos, la autogestión de licencias, recibo de sueldos, control horario, son tareas relativamente sencillas para nativos digitales, pero no tanto para generaciones

272

que no tienen ese alfabetismo digital. La gestión humana se enfrenta a la actualización de procesos y de personas. La automatización del proceso exige también la formación en competencias y habilidades digitales. Frases como «la tecnología no es lo mío», «yo no quiero saber nada con la tecnología» y «a mí no se me da esto de las computadoras», son frecuentes entre personas que han llegado más tarde a los entornos digitales.

Por lo tanto, si bien las tecnologías desempeñan un papel crucial en la digitalización de funciones tradicionalmente realizadas de persona a persona, para el área de gestión humana en particular esto implica un doble desafío. Por un lado, para acompañar la estrategia de digitalizar las actividades principales de una organización ha de promoverse la adquisición de nuevas competencias y habilidades, además de concretar —nada fáciles— cambios culturales. Por otro lado, la gestión humana también tiene que gestionar el cambio de sus propios procesos, para hacer más eficientes y sencillas las funciones propias de su área: reclutamiento, desarrollo de capacidades, gestión de compensaciones, gestión del desempeño, entre otros.

La digitalización y la transformación digital en la gestión de las personas de la Universidad de la República

La Udelar ha transitado por diferentes etapas a lo largo de sus 176 años de trayectoria institucional. Una constante en toda su historia es el crecimiento sostenido tanto en el número y la diversidad de su oferta de grado y de posgrado como en su matrícula, el número de egresados y la variedad de áreas de conocimiento que aborda. Este crecimiento orgánico, sumado a cambios estratégicos, ha contribuido a un incremento sistemático de la complejidad de la organización (Clark, 1983;

García de Fanelli, 2005). A la fecha, la Udelar forma parte de la Red de Macrouiversidades de América Latina y el Caribe.²⁹ Comparte con esas IES aspectos como su tamaño, su complejidad y un fuerte impacto de la investigación que producen en el medio donde se encuentran insertas. Son organizaciones predominantemente de financiamiento público y con un patrimonio histórico y cultural que las diferencia en los sistemas de educación superior de sus países de origen.

Ya el PED de la Udelar 2000-2004 (2001, pp. 23, 37) y luego el PED de la Udelar 2015-2019 (2015, pp. 78, 79 y 83) sostuvieron la necesidad de profundizar en los aspectos de interconexión en las diferentes áreas, como la administración de la enseñanza, la administración de personal y la ejecución presupuestal. También promovieron la adopción de sistemas transversales de gestión concebidos como sistemas integrados que facilitarían la ejecución eficiente de operaciones y la disponibilidad de información para la toma de decisiones. En este escenario de acuerdos estratégicos, la Udelar resolvió la adquisición de un sistema de administración de personal adaptado a la legislación uruguaya para la administración pública, a nivel de organismos del artículo 220 de la Constitución. Para el comienzo del estudio de requerimientos e implementación definió la conformación de un comité de conducción: el Comité SIAP, integrado por la DGP, la DGAF, la DGAI y el SECIU. Desde su conformación, este comité tiene el papel de liderar el proceso, analizar correcciones, proponer cambios y planificar el desarrollo evolutivo del sistema, de forma de contemplar las líneas estratégicas definidas por las autoridades universitarias, los aspectos legales y normativos y las necesidades de los servicios.

En 2019, el PRG definió cuatro lineamientos estratégicos, entre los cuales se encuentran la transformación organizativa y las

29

Ver más información en
<http://www.redmacro.unam.mx/antecedentes.html>

tecnologías de gestión y gobierno abierto, que articulan una serie de iniciativas bajo el mismo paraguas. Ambos lineamientos dan pauta de la importancia central de repensar y rearticular la forma de hacer y de relacionarse dentro de la organización, dentro de esta con la comunidad, a la vez que promueven la agilidad en la gestión y la transparencia a partir de la incorporación de tecnologías, las que colaboran con la alfabetización digital que se viene consolidando.

En este marco, varias fueron las transformaciones que se sucedieron y potenciaron la aparición de las siguientes. Considerando los macroprocesos de la gestión de personal, sintetizamos la situación en el cuadro 11, incluyendo los soportes en cada caso. <

Macroproceso de recursos humanos	STG	Mejora lograda	Logrado	En proceso
1. Planificación de las necesidades de capacidades	SIAP	Identificación de vacantes, vencimientos de contratos		
2. Reclutamiento y selección	Sistema de concursos	Publicación de concursos y bases	✓	
		Inscripción y presentación de documentación vía web	✓	
		Agenda web para trámites presenciales	✓	
		Notificación a los concursantes de las diferentes etapas	✓	
		Seguimiento del proceso de concurso	✓	
	Plataforma EVA	Realización de pruebas de concurso	✓	✓
3. Desarrollo de capacidades	Plataforma Zoom	Talleres y conversatorios específicos de las áreas de Personal	✓	
	Plataforma EVA	Gestión de cursos de capacitación y formación, tanto presenciales como híbridos y autoadministrados	✓	
	Web DGP	Manuales, guías e instructivos relativos a procedimientos del área	✓	
	Web	Encuestas y relevamientos usados como insumos para la planificación de actividades		
4. Evaluación del desempeño	Web	Evaluación de provisorios		✓
5. Gestión de la compensación y beneficios	SIAP	Liquidación de sueldos y conceptos asociados	✓	
6. Relaciones laborales	Web DGP	Publicaciones periódicas que apuntan a la transparencia activa	✓	
	SIAP y sistema de concursos	Transparencia en la información y en los procedimientos al ser auditables	✓	
7. Gestión del talento	SIAP	Legajo		✓
8. Administración de personal	MAP	Gestión de recibos de sueldos verificables y de aportes IRPF	✓	
	Sistema de certificaciones	Gestión de licencias médicas	✓	
	Trámites en líneas médicas	Autogestión de licencias		✓
		Autogestión de la solicitud de cobertura de cuota mutual de familiar		✓
	APIA	Trámites jubilatorios ante el BPS	✓	
	Trébol	Extracción de datos para toma de decisiones	✓	

Cuadro 11. Transformación digital en el área de gestión humana. Fuente: elaboración propia.

Los cambios han sido motivados por factores tanto externos como internos. Resultan fácilmente imaginables las tensiones generadas en su momento por la introducción del impuesto a la renta de las personas físicas (IRPF) y el Fondo Nacional de Salud (FONASA), que impusieron a las organizaciones ser responsables de la retención del impuesto. En la interna, han estado en la base de estas transformaciones tanto el incentivo por la mejora continua como un mayor acceso a nuevas tecnologías o modificaciones introducidas por resoluciones de distintos órganos de cogobierno.

Las autoridades universitarias han sido sponsors de la transformación en curso. Una comunicación fluida y sostenida en forma permanente entre las autoridades y el Comité SIAP, cuando así ha sido necesario, ha permitido contar con el respaldo cada vez que un cambio lo exigía. El apoyo continuo a la actualización permanente es un factor distintivo en este tipo de transformaciones, no solo por cuestiones presupuestales, sino, aún más importante, por el respaldo a las modificaciones que involucran aspectos culturales e incluso normativos (por ejemplo, los cambios en los criterios referentes a presentismo del personal TAS).

El camino recorrido para cada caso tiene algunos otros denominadores comunes. Destaca el trabajo continuo de grupos que, de acuerdo al problema a abordar, son integrados por especialistas de las áreas involucradas: Personal, Contaduría, Auditoría u otras. Estos equipos, con el apoyo de otros referentes, participan en la etapa de personalización de la solución, ajustándola a los requerimientos institucionales. De este modo, la planificación de la implementación considera en forma simultánea la puesta en marcha del sistema cuya digitalización se está iniciando y los efectos del cambio en prácticas y personas. En forma equilibrada se atienden los aspectos cognitivos, administrativos y sociopolíticos del proyecto en curso (Schvarstein, 2007). Desde la

dirección, el lineamiento es que tan relevante como el cambio digital es hacer foco en la gestión del cambio.

Desde el punto de vista cognitivo, se planifican y concretan capacitaciones formales durante el proyecto, a cargo de funcionarios expertos en cada proceso. Cuando se trata de sistemas de gestión críticos, además, se efectúan simulacros de hitos importantes antes de la entrada en producción (por ejemplo, liquidación de partidas ligadas a las licencias generadas anualmente). Se emplea la capacitación en el lugar de trabajo con apoyo del equipo de implantación y verificación, fomentando y concretando espacios de intercambio de buenas prácticas. Por ejemplo, en la implantación del SIAP, en cada servicio se ha instalado una contraparte, para implementar y sostener los cambios. El cuadro 12 resume los principales factores que explican para ese proyecto, los niveles de implantación alcanzados.

Aspecto clave	Descripción
Gobernanza	Dispositivo regular de gobierno del sistema: un comité integrado por la DGP, la DGAf, la DGAi y el seciu. Sus funciones son: la negociación central con el proveedor; la evaluación central de los requerimientos de los usuarios para asegurar una evolución adecuada del sistema; la implementación de reuniones semanales para analizar la pertinencia de las solicitudes y ponderar la prioridad de las modificaciones a planificar.
Transparencia	Documentación del proceso que ha logrado transmitir las resoluciones adoptadas, los acuerdos alcanzados y las negociaciones realizadas de forma tal que sobreviva y trascienda a las personas que han estado durante veinte años en la implementación.
Gestión de cambios	Los pedidos evolutivos tienen cuatro componentes: requerimientos propios de los servicios que el comité evalúa y prioriza (términos de pertinencia y urgencia); cambio tecnológico (cambios de actualización: alcance, momento y presupuesto); cambios evolutivos centrales: alineados con las políticas y el rumbo que las autoridades definen para la organización y que son traducidos por el Comité SIAP, cambios legislativos que alcanzan a la universidad.
Uso para la toma de decisiones	Habilitación del manejo de información descentralizada y centralizada con carácter general, disminuyendo significativamente los costos de gestión. Los informes y publicaciones se trabajan con auditoría.
Normalización	Homogeneización de criterios y procesos (cumplimiento y trazabilidad, cuidado por auditoría). Cada ingreso o modificación en el sistema está respaldado por un acto administrativo que lo avala y que es documentado en el sistema.
Seguridad	Delimitación de responsabilidades en cuanto al manejo de los datos. Seguridad y datos: creación de diferentes niveles de usuario de manera que accedan a la información que necesitan para realizar las tareas asignadas. Estos perfiles se adjudican de acuerdo a la función y el área en que trabaja el funcionario y a pedido de la autoridad del servicio correspondiente. Tanto los permisos de los perfiles como los casos excepcionales son definidos por el Comité SIAP.
Privacidad	Privacidad: creación de niveles de perfil de usuario homogéneo para todo el sistema y niveles de acceso diferenciados para salvaguardar los datos sensibles.
Calidad	Atención a la calidad de los datos, a través del monitoreo central por parte de las direcciones generales y las sucesivas campañas de mejora de datos que permanentemente se impulsan desde los espacios centrales de gestión. Los datos se ingresan a través de un sistema de tres bandejas con funciones diferentes, de manera que se ingrese, valide y confirme el dato en tres instancias y por tres personas diferentes. Esto permite detectar inconsistencias o errores y solicitar la corrección a quien corresponda la responsabilidad del dato.

Cuadro 12. Aspectos claves del diseño, la implementación, el mantenimiento y el desarrollo evolutivo del sistema transversal de gestión de personas SIAP. Fuente: elaboración propia a partir de definiciones SIAP.

La comunicación organizacional del cambio suele acompañar las diferentes etapas de cada proyecto. Esto genera un sentido de propósito e importancia del trabajo que se está llevando adelante, con un significado más allá del resultado final.

A la fecha, el área de gestión humana ha concretado un alto número de proyectos y ha generado capacidad de respuesta rápida ante problemas propios, tanto de los sistemas —en articulación con el seciu— como de cambios provenientes de la normativa nacional o de nuevas políticas definidas por la organización, por ejemplo, el nuevo EPD o cambios en la Ley de Jubilación (Uruguay, 2023, 10 de mayo) —en articulación con otras áreas de la Udelar—.

Esta implementación de proyectos de cambio en forma continua y simultánea ha fortalecido las competencias en el ámbito de los equipos para la transformación digital. La práctica del trabajo colaborativo y en red, instalada como forma de trabajo del Comité SIAP, ha permeado a las áreas involucradas y favorecido el desarrollo de capacidades para gestionar iniciativas de diversa índole.

La instalación de dispositivos de articulación con los servicios —talleres, coloquios, foros— facilitó el reconocimiento de más oportunidades de mejora. La identificación de iniciativas a ser capitalizadas y completadas con rapidez ha dado lugar a logros en el corto plazo y animado a más personas a mejorar sus procesos de trabajo.

Esta forma de trabajo ha contribuido al desarrollo de una red flexible y ágil, conectada con la estructura formal. Esta misma red es la que pudo hacer frente a los desafíos que impulsó la transformación digital inmediata por el COVID-19.

Lo que hemos aprendido

La transformación digital en la Udelar ha dado lugar a un cambio organizacional continuo.

Sostener esta transformación a través de un lineamiento estratégico ha asegurado la alineación de los cambios con el proyecto institucional y el plan que lo expresa. La pandemia aceleró la comprensión de la importancia de la digitalización, sus efectos y sus impactos en la democratización y acceso a la educación superior.

En la dimensión funcional, el Comité SIAP ha demostrado una clara competencia de liderazgo interprofesional e interfuncional. Ha ordenado y jerarquizado la implementación de los diversos proyectos y ha conducido con éxito la coordinación de aquellos esfuerzos que se le han encomendado. Se han valorado los cambios con visión holística y se ha promovido el desarrollo del aprendizaje organizacional. Mediante una arquitectura organizacional articulada en forma de «redarquías», ha logrado superar las fronteras funcionales. El andamiaje social empleado articula una variedad de dispositivos de interacción grupal por donde transita el conocimiento y la adaptación al cambio. Esta modalidad, impregnada en la cultura organizacional de las áreas vinculadas, informática y gestión humana, incidió en la permeabilidad y agilidad con la que la organización pudo afrontar la transformación digital a partir de la pandemia.

La participación extensiva facilita el diseño centrado en las personas, de modo que cada uno puede identificar su contribución individual para agregar valor. La estrecha participación de los usuarios y usuarias finales en varias de las implementaciones impactó favorablemente en mejoras en los procesos, las estructuras y los climas de trabajo. En el caso del SIAP, por ejemplo, la atención que se ha tenido en relación con la formación, la gestión de proyectos y de partes interesadas es lo que ha permitido una implementación cuidada de este sistema transversal de gestión, que al cabo de veinte años sobrevivió a la im-

plementación en 21 servicios universitarios de diversa magnitud, 2 actualizaciones tecnológicas y cambios en el liderazgo organizacional de rectores, prorectores, directores y jefes en todos los niveles. El respaldo continuado de las autoridades ha sido y es crucial para el éxito de estas implementaciones.

La gestión de cambios de carácter centralizado ordena y atiende las demandas normativas, de autoridades y usuarios. Esto, no obstante, si bien asegura consistencia e integridad, lo hace a costa de no siempre brindar las respuestas en los tiempos que requieren las partes involucradas, lo que da lugar a quejas que, aunque razonables, no siempre pueden atenderse. La institucionalización del proceso es dispar y está ligada a la relevancia del sistema que se analice. Ha seguido diversos formatos, entre los cuales los más visibles son la documentación de los sistemas que se ponen en marcha y el rediseño de los procesos a seguir. Luego, los ingresos y modificaciones al sistema deben estar respaldados por actos administrativos que los avalen. Si bien se trata de un mecanismo que resulta burocrático, les da garantías de legalidad a los resultados que se obtienen (por ejemplo, liquidación de haberes). Esto se ha reforzado con procesos continuos de auditoría interna. Un tercer mecanismo, como se ha señalado, ha sido la capacitación permanente, mediante el trabajo en el desarrollo de capacidades en todos los niveles de usuarios.

Por último y para nada menor, la estrategia empleada ha favorecido la transformación firme de los procesos sobre los que se interviene, limitando en forma progresiva eventuales anarquismos feudales de los servicios, en favor de una única propuesta de gestión para la Udelar.

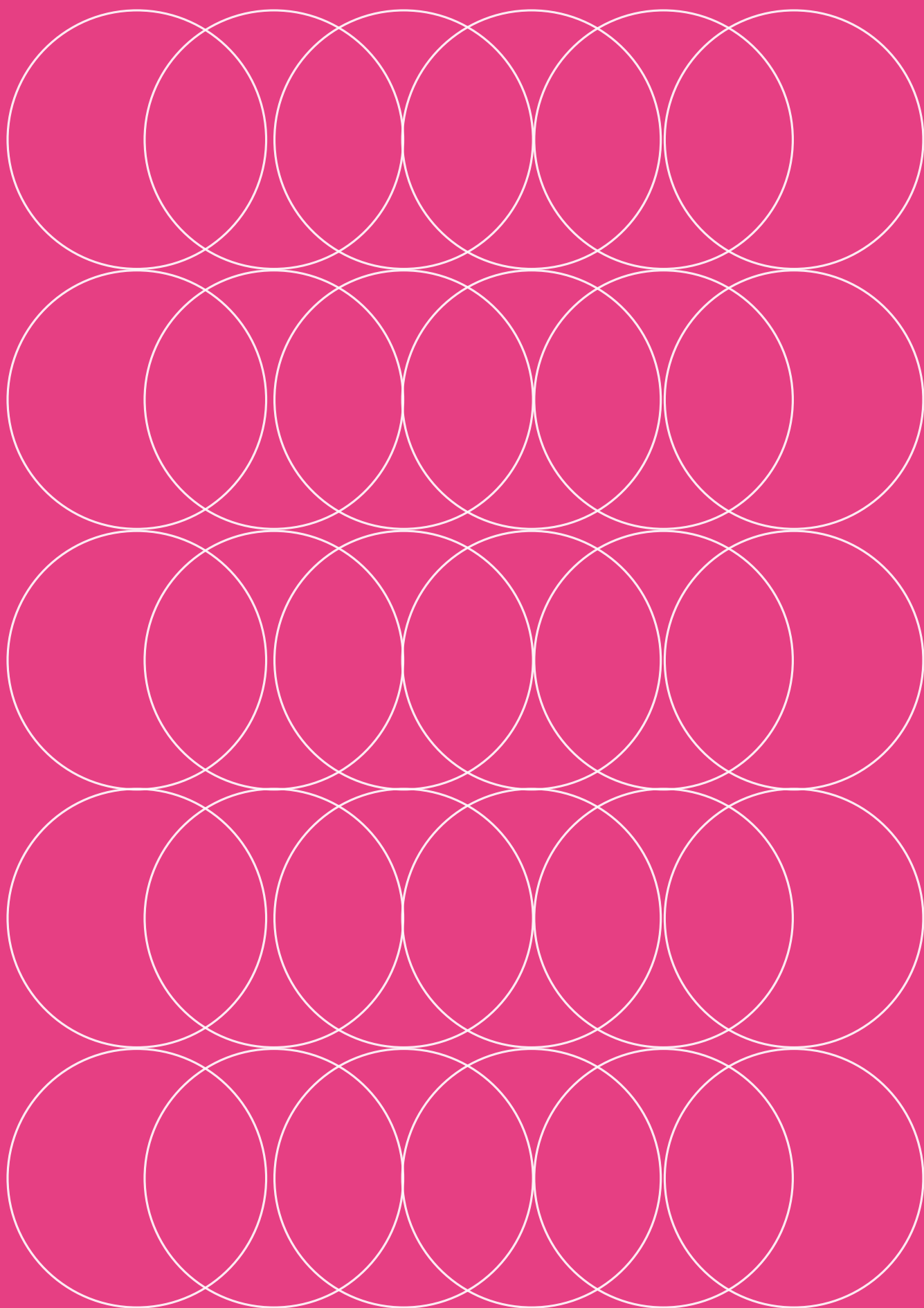
Con vistas al futuro, corresponden algunas reflexiones más. La transformación digital en el área de gestión humana impacta tanto en el ámbito TAS como en el docente. Este

último grupo está teniendo modificaciones en algunos procedimientos que regulan todas las contrataciones y vínculos con el Estado: certificaciones médicas, por ejemplo. Es un proceso lento y necesario, que requiere, sin duda, atender las diferencias propias de normativas diferentes para cada grupo. Sin embargo, en términos de eficiencia y equidad, parece razonable seguir avanzando por este camino (por ejemplo, licencias, autogestión de impuestos).

Por otra parte, la conducción centralizada incluye que se tensione el avance de las transformaciones en curso y su adecuación en el ámbito de cada servicio, y genera distintos grados de conformidad y, por tanto, de adhesión. En ciertos procesos, por ejemplo, aún es posible encontrar en los servicios mecanismos paralelos y simultáneos, que recargan la gestión administrativa allí donde se desarrollan. La velocidad de las transformaciones y la variedad y diversidad de demandas que se atienden exigen a las personas esfuerzos importantes de adaptación al cambio. En los niveles de conducción, donde estos cambios impactan con mayor fuerza, provoca niveles altos de estrés. Un estudio conducido durante la pandemia muestra los efectos en la salud y el ánimo de la línea jerárquica (Perrone y Freira, 2021).

La comunicación de las adecuaciones y cambios influye tanto en la eficiencia de la gestión como en la transparencia. A pesar de los esfuerzos constantes, existen diferencias en la forma en que se difunden estos aspectos, lo que afecta la adhesión y la valoración de los cambios.

Por último, debe tenerse presente que este proceso también ha transformado al área de gestión humana, antes con mayor foco en lo operativo, hoy con más protagonismo como aliado estratégico de la alta conducción. <



>
PRORRECTORADO
DE GESTIÓN,
UDELAR

LUCÍA DALERA

Datos para la toma de decisiones



DURANTE 2023 Y 2024 hice mi práctica de pasantía como estudiante de grado de la Licenciatura en Sociología en el PRG. Mis actividades estuvieron enmarcadas por el lineamiento estratégico sobre tecnologías de gestión y gobierno abierto, en búsqueda de observar el impacto de las transformaciones tecnológicas en los procesos organizativos llevados a cabo por el PRG. Mi informe final refirió a varios de los procesos en curso por entonces y destacó como aspecto significativo la importancia de la gestión de datos y su utilización para la toma de decisiones. Vuelvo a la reflexión en torno al tema.

Decisiones y datos

Asistimos a una época marcada por la centralidad de la información. Algunos autores sostienen que nos encontramos en la era de la información, mientras que otros ya hablan de una cuarta revolución industrial o revolución 4.0 (Arocena y Sansone, 2023). Más allá de la denominación, es claro que la información crece de forma exponencial y circula, se procesa y se almacena en múltiples formatos.

Algo sobre lo que podemos tener certeza como comunidad universitaria es que nuestra institución no está exenta de este fenómeno. Contamos con datos de enseñanza y de gestión, con información sobre nuestros estudiantes, nuestros funcionarios, docentes y egresados. Cada formulario completado, cada trámite generado, cada expediente, cada clic en un sistema, representa información que

habla de nosotros. El desafío radica en poder utilizar el potencial que tienen estos datos en su análisis para la toma de decisiones (León Rodríguez, 2015).

En este contexto, los datos se convierten en un activo estratégico para la organización y es crucial la capacidad de almacenar, procesar y utilizar la información, tanto para la gestión cotidiana como para las definiciones de largo plazo.

Mientras tanto, existe en el imaginario social una tendencia a considerar a la tecnología como algo neutral, guiado únicamente por principios de eficacia; sin embargo, toda decisión tecnológica está atravesada por las perspectivas ideológicas. Producir o utilizar tecnologías define derroteros, visiones y metas (Cupani, 2018). En este sentido, lo que se decide impulsar, lo que se deja atrás y el modo en que se gestionan estos procesos no son decisiones neutrales. Algo similar sucede respecto a la relación de la gestión con la ideología. Se suele concebir a la gestión como un espacio carente de aspectos ideológicos, hasta en una relación antagónica, cuando en realidad está profundamente atravesada por valores, prioridades y visiones de mundo.

Es por todo esto que, para alcanzar un uso efectivo de los datos en la toma de decisiones, se deben tener definidas con claridad las metas y motivaciones que se persiguen en cada proyecto. Esa definición de metas es la que guiará el camino para las siguientes definiciones.

En primer lugar, durante la generación de datos primarios se debe tener claro qué

información se busca, para qué se la necesita y cuál es la forma óptima de obtenerla, evitando repreguntar o duplicar información. Además, es fundamental garantizar un almacenamiento de calidad, que permita su posterior utilización. Establecer criterios uniformes en la recolección y el procesamiento de datos resulta indispensable para mejorar la consistencia y la confiabilidad de la información.

En el acumulado de años de trabajo interdisciplinario, multiprofesional y de construcción de consensos, la Udelar ha alcanzado varios hitos que significaron importantes saltos en la gestión de la información. Además, el contar con sistemas de información propios es un aspecto no menor, ya que estos sistemas son específicos para atender las demandas de nuestra universidad, sin depender de agentes externos y administrando los costos. Entre estos se encuentran los FormA, que recogen información de estudiantes, docentes y funcionarios TAS; Expe+, que almacena y sistematiza los expedientes y resoluciones; plataformas Trebol SGAE y Trebol SIAP, orientadas a la gestión académica y administrativa.

Trebol

El PRG trabaja con el objetivo de poner las tecnologías a disposición de las innovaciones posibles, sobre todo las que significan una optimización de tiempo y recursos. Con esta perspectiva, desde 2021 la Udelar generalizó un sistema de información desarrollado por el seciu que utiliza el *software* libre Pentaho y lo alimenta con datos extraídos del SGAE y el SIAP. Esta plataforma es Trebol.

Ese mismo año, el seciu comenzó implementando la plataforma Trebol SGAE, la cual recoge información del SGAE y permite descargar bases de datos generales de enseñanza que luego pueden ser trabajadas por sus usuarios. Después, en setiembre de 2021, el Comité SIAP (integrado por la DGP, la DGAF, la DGAJ y

el seciu) se incorporó el uso de Pentaho y, en agosto de 2022, se lanzó Trebol SIAP, plataforma que recoge datos del SIAP y genera consultas a medida y específicas para los requerimientos y credenciales de cada usuario. En este proceso trabajaron de forma conjunta el Comité SIAP, el PRG y el Rectorado, aprovechando las lecciones aprendidas en el proceso de generación del Trebol SGAE. En consecuencia, los resultados exitosos se alcanzaron en menos tiempo.

Ambas plataformas cuentan con una actualización periódica por parte del seciu, para que la información allí contenida sea pertinente para tareas de monitoreo y evaluación llevadas a cabo por funcionarios TAS, docentes y cogobernantes.

Trebol ha buscado una optimización de tiempo y recursos, redujo la cantidad de solicitudes de información que recibían el seciu y la DGPlan, y posibilitó más autonomía en el acceso a la información.

Desde su lanzamiento hasta el momento Trebol ha tenido un crecimiento sostenido en el tiempo respecto al número de usuarios directos. En 2023 se duplicaron los permisos para el uso de la plataforma en relación con el año anterior, que pasaron de 119 usuarios a 241. A su vez, ese mismo año, en diálogo con las mesas de las áreas académicas, se incorporó la visión de cubos por área. Esta nueva forma de mostrar los datos favorece la visualización de la información de todos los servicios que integran cada área académica de la Udelar.

A su vez, para ayudar en el uso, se trabaja de modo continuo en herramientas de intercambio con la población usuaria, de manera de fortalecer una cultura de acceso y uso responsable de la información. En el transcurso de 2024 se realizaron talleres presenciales con las mesas de las tres áreas académicas, liderados por el Comité SIAP. Estos talleres contaron con la presencia de decanos, asistentes

académicos y personal TAS, dieron a conocer la potencialidad de la herramienta en los distintos procesos de trabajo y propusieron la incorporación de esta visión del uso de datos para la toma de decisiones.

En paralelo, fruto de todos estos desarrollos, en agosto de 2024, se constituyó la Comunidad de Prácticas en Trebol, alojada en el PRG, pensada para brindar información pertinente sobre la plataforma y difundir actualizaciones y vías de contacto por diversas consultas.

Los formularios estadísticos de relevamiento continuo

Hasta 2015, la Udelar utilizó el censo universitario como método para relevar información sobre su población estudiantil. Desde entonces, con el papel fundamental de la DGPlan, se comenzó a procurar un cambio de paradigma en cuanto al relevamiento de información. Fruto de ello, se hizo el pasaje a los formularios continuos, que desde 2018 se aplican a todos los estudiantes de grado. El formulario continuo para los docentes se incorporó en 2021 y el de funcionarios TAS en 2022.

La información relevada es un insumo importante para el autoconocimiento de la Udelar y favorece los procesos de autoevaluación y prospectiva. Posibilita contar con información periódica, actualizada y de calidad que permite su utilización para la toma de decisiones y para la evaluación de proyectos. A su vez, esta información se disponibiliza —con mecanismos de protección de datos personales— como insumo para investigadores y estudiantes que la utilizan como datos secundarios en sus investigaciones.

El objetivo de los FormA es mejorar la calidad y la periodicidad de la información recabada sobre las y los integrantes del demos universitario, en el entendido de que disponer de información y estadísticas regulares es un componente fundamental en

la definición y la evaluación de la gestión y políticas universitarias.

El FormA Estudiantes - FormA Posgrado hace posible la obtención de información actualizada de forma anual de todas y todos los estudiantes de grado y posgrado de la Udelar, desde el momento en que ingresan por primera vez a la institución hasta la finalización de su carrera. El formulario incluye módulos referidos a información sociodemográfica, estudios preuniversitarios y otros estudios universitarios, empleo, lenguas, motivación y expectativas sobre la carrera, movilidad académica y becas.

El FormA Docente permite obtener información actualizada de todas y todos los docentes de la Udelar referente a características sociodemográficas, situación ocupacional, educación de grado y posgrado, y a las funciones universitarias (enseñanza, investigación, extensión y gestión). El porcentaje de participación fue de 96,8% en 2021 y de 97,7% en 2023.

El FormA TAS permite obtener información actualizada de funcionarias y funcionarios TAS de la Udelar referente a características sociodemográficas, cuidados, estudios de grado y posgrado, formación y capacitación, otras ocupaciones fuera de la Udelar, salud y clima laboral, teletrabajo, habilidades digitales e idiomas. Fue el último en incorporarse, en 2022. El porcentaje de participación fue de 98,7% en 2022 y de 98,4% en 2024. <

(Exp. 011020-000074-22). Visto: La necesidad de disponer de información y estadísticas regulares sobre la población universitaria para la planificación y evaluación de la gestión y de las políticas universitarias;

RESULTANDO: Que hasta el momento los medios de acceso a la información sobre los funcionarios Técnicos, Administrativos y de Servicios (TAS) de la Universidad de la República han sido los censos de funcionarios;

CONSIDERANDO: 1. Que por las resoluciones N° 10 del CDC de fecha 04/04/2000, N° 25 del CDC de fecha 07/07/2009, N° 8 del CDC de fecha 28/04/2015, se establecieron las normas de realización de los censos de funcionarios TAS en los años mencionados;

2. Que para los funcionarios Docentes Res. N°5 del CDC de fecha 03/08/2021, para los estudiantes de posgrado Res. N° 10 del CDC de fecha 26/02/2019 y para los estudiantes de grado Res. N°17 del CDC de fecha 20/02/2018 ya el Consejo Directivo Central dispuso el respectivo relevamiento continuo;

3. Que se entiende oportuno y conveniente disponer el relevamiento continuo de los funcionarios Técnicos, Administrativos y de Servicios, FormA-TAS;

4. Que la información que se obtenga es de carácter estrictamente confidencial, amparada por el secreto estadístico según Ley N° 16.616 y por la protección de datos personales según Ley N° 18.331.

EL CONSEJO DIRECTIVO CENTRAL, RESUELVE:

Disponer que el formulario estadístico del relevamiento continuo FormA-TAS es de carácter obligatorio para todos los funcionarios TAS de la Universidad de la República.

Cometer a la División Estadística de la Dirección General de Planeamiento el diseño, fijación de periodicidad y vías de instrumentación del relevamiento, así como el procesamiento de la información obtenida.

Dicho formulario deberá ser completado por todos los funcionarios TAS de la Universidad de la República dentro del plazo fijado por la División Estadística.

Será responsabilidad de cada funcionario completar con veracidad el formulario estadístico FormA-TAS. La División Estadística de la Dirección General de Planeamiento podrá solicitar al funcionario respectivo, la documentación o los medios técnicos de reproducción que respalden la información brindada.

Establecer que la omisión de completar el formulario estadístico FormA-TAS implicará la retención de los haberes correspondientes al mes de setiembre del año fijado, hasta tanto el funcionario cumpla con dicha obligación.

>
PRORRECTORADO
DE GESTIÓN,
UDELAR

EDUARDO TODESCHINI

El largo proceso de construcción de la política Cero Papel

El porqué

El diseño institucional debe pensarse en función de aquello que mantiene a la organización ejecutando en forma ágil, eficaz y cotidiana sus procesos. Esto aplica para la Udelar, que tiene desafíos definidos autónomamente y al servicio del país. Las definiciones del Plan Estratégico de Desarrollo de la Udelar 2020-2024 deben profundizarse, concretando un modelo operativo sostenido en procesos ágiles y digitalizados. Es necesaria una mirada integral de la tecnología como sostén y facilitadora de una universidad moderna. [...] Mantener a la Universidad en movimiento exige avanzar en transformaciones estructurales que resulten compatibles con desarrollos futuros.

RECTORADO, UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA (2023),
Una nueva gestión para una universidad en movimiento

V

EL 25 DE SETIEMBRE de 2015 los países integrantes de la Asamblea General de las Naciones Unidas «adoptaron un conjunto de objetivos globales para erradicar la pobreza, proteger el planeta y asegurar la prosperidad para todos». El año 2030 fue el elegido como meta para alcanzar los denominados Objetivos de Desarrollo Sostenible (ods). ¿Por qué 2030? Por momentos, parece ser solo una expresión de deseo, dado que

a mitad de camino de la Agenda 2030 ningún ods ha llegado a cumplirse. Únicamente, alrededor del 15% de las metas de los ods van por buen camino, el 48% lo hacen de forma moderada y más de una tercera parte (el 37%) muestran un estancamiento o un retroceso (Pacto Mundial, 2023).

Sin embargo, sin entrar en el debate sobre la Agenda 2030, establecer un objetivo, meta o plazo es indicar en qué dirección queremos movernos, es un parámetro que

luego podremos usar para evaluar el proceso, los productos y los resultados. Para esto, la expresión numérica asociada a un objetivo contribuye a hacerlo medible, tangible y traducible, ayudando a mantenerlo presente en la cotidianeidad y a hacerlo comparable, lo que facilita la posterior evaluación. Esta perspectiva tiene directa incidencia en los equipos de trabajo. Ya lejanamente Edwin Locke (1968) formuló la teoría de fijación de metas, donde se presta especial atención a la incidencia que tiene para alcanzar dichas metas —desafiantes, accesibles, realistas y posibles— la definición explícita de habérselas propuesto.

Siguiendo este hilo argumental, definir una política cero papel implica eliminar el uso del papel en las actividades rutinarias donde el papel es innecesario. Aunque no significa «prohibir» el papel, no es una declaración desinteresada, es un objetivo cuantificable que señala la dirección en la que se quiere



Eduardo Todeschini

avanzar. Se trata de, tal como se anticipa en el prefacio de este libro, proponerse «superar una disfuncionalidad donde se remitía permanentemente a lo que no se podía hacer».

Para lograr este desafío, el propósito de la política no puede reducirse a replicar los procesos existentes en plataformas digitales para reducir el consumo de papel en pos de un objetivo ambiental. No nos detendremos en las dificultades que se presentan al intentar utilizar herramientas informáticas para imitar procesos manuales o presenciales. Por el contrario, el proceso de digitalización —por oposición a la digitización— debe ser entendido como una oportunidad para optimizar y estandarizar los procesos y migrar hacia una gestión documental en soporte electrónico.

No se trata de *digital* los mismos formularios y procedimientos sin modificación algu-

na, o en otras palabras, convertir los átomos de las hojas de papel en bits (dígitos binarios) de información en un disco duro. La dimensión digital del MGUI puede interpretarse en este sentido; lo digital describe un uso predominante de tecnologías digitales para intervenir procesos de trabajo buscando producir nuevo valor. Abordar inicialmente los procesos como metodología de trabajo dio lugar en 2021 a los trabajos del proyecto Mejora de la Gestión por Procesos, o Normalización de Procesos», según se presenta en *Cuarenta meses de articulación para una gestión universitaria integral* (PRG, Udelar, 2023). El propósito de dicho proyecto fue «el rediseño de los procesos de apoyo a las funciones sustantivas de la universidad», y se constituyó en un mojón, por ejemplo, en el camino recorrido en materia de compras.

286

En el marco de la digitalización, entonces, se trata de ejecutar procesos en búsqueda de una reducción sustancial en el uso del papel en toda la Udelar, incluyendo como uno de los resultados deseados la disminución del impacto ambiental de las operaciones. Más allá de este objetivo, una política cero papel pretende al mismo tiempo:

- Aumentar los niveles de transparencia.
- Facilitar el desarrollo y la implementación de las condiciones para el trabajo remoto.
- Permitir a los funcionarios mayor dedicación a tareas menos repetitivas.
- Permitir a los funcionarios y estudiantes iniciar trámites indistintamente del horario o su ubicación.
- Liberar espacios actualmente utilizados para el acopio de papel y otros bienes funcionales a la impresión.

A modo de resumen, una política cero papel incluye entre sus cometidos:

1. La supresión de pasos que no agreguen valor en el procedimiento administrativo.
2. La adecuación normativa para posibilitar la supresión del uso de documentos impresos.
3. La orientación tecnológica y de gestión de bienes y servicios que promuevan la digitalización, desde la implementación de *software* hasta la sustitución de *impresoras de escritorio* por *centros de impresión*.

Como política integral de gestión de documentos en soporte papel, el AGU juega un papel fundamental. Es el ámbito especialista y profesional encomendado en su ordenanza a brindar el asesoramiento técnico necesario para los siguientes procedimientos,

precauciones y demás instrucciones o recomendaciones, publicados en su sitio web:

- Tablas de plazos precaucionales: Indican, entre otras cosas, los años durante los cuales se debe conservar un archivo, según la información que contenga, ya sea en formato papel o digital.
- Material para expurgo: Protocolos y formularios para proceder con la destrucción de documentos que no requieren ser archivados.
- Buenas prácticas de archivo: Materiales específicos para las unidades o personas encargadas de la gestión documental.

¿El papel, la firma manuscrita y los trámites presenciales ofrecen «garantías únicas» de veracidad? Sí. ¿Y los programas informáticos tienen herramientas de verificación que no pueden replicarse en procesos manuales? También. Pero ¿qué pasa cuando nos quedamos sin margen de elección? El por qué también incluye prepararse para el futuro, generando capacidad de anticipación.

El camino recorrido

El 13 de marzo de 2020 el gobierno uruguayo decretó la emergencia sanitaria en el ámbito nacional. Sobran los ejemplos para introducir a la pandemia del COVID-19 como esa reducción en los márgenes que forzó al cambio a muchas organizaciones, incluyendo a los Estados. Se han publicado cientos de artículos que describen cómo la pandemia «aceleró» las transformaciones en materia tecnológica, hasta introduciendo «saltos temporales» en materia de innovación; sentencias como «los cambios que predijimos para dentro de diez años han ocurrido en seis semanas» se repitieron entre actores referentes de la industria tecnológica. Por supuesto, también

aceleró la adopción de las tecnologías y la Udelar ajustó el funcionamiento sin renunciar a la concreción de los lineamientos establecidos institucionalmente.

Comenzando con la enseñanza y más precisamente con el dictado de clases, requirió adquirir las licencias necesarias para el uso de *software* de transmisión en línea (tanto para funcionarios como para estudiantes), así como la adopción de equipamiento tecnológico portátil. Eventualmente, se apestaría en muchos casos a un modelo híbrido, lo que, sumado a las restricciones en cuanto a distanciamiento físico, implicó acondicionamientos en múltiples espacios universitarios. A 2025, los cambios han llegado para quedarse; las licencias para las transmisiones se mantienen y se continúa instalando equipamiento en aulas preexistentes y nuevas.

Ahora bien, el desafío incluía no abandonar la propuesta estratégica planteada en el esquema de actividades diseñado e incluido en el PED 2020-2024. En los términos cotidianos del PRG, seguir produciendo organización. En esta tarea, cada sistema, cada proyecto, también puede verse en clave de la construcción de una política cero papel. Veamos algunos ejemplos.

Sistema de Gestión de Administración de la Enseñanza

En el nuevo contexto en el que se vio sumergida la enseñanza, el SGAE se volvió aún más preponderante en las actividades que se atribuyen a esta función sustantiva. Para la Udelar y en particular para el seciu, mayor preponderancia de un sistema implica destinar mayores recursos y capacidades a su mantenimiento, pero también a su optimización y mejora, incluyendo el desarrollo de nuevas funcionalidades. Para 2021, la Udelar se enfrentó, por primera vez en contexto de pandemia, a las inscripciones de los nuevos

ingresos. Una vez más, primero se ajustó el proceso, mediante el establecimiento de un período único para todos los interesados. El SGAE, como parte de su continuo desarrollo, sería el sistema que recibiría las mejoras necesarias para acoger este volumen de actividad en un período de tiempo acotado. Los detalles relevantes para la comunidad sobre el procedimiento fueron explicados y difundidos en las redes sociales. La articulación de los equipos del seciu, la UCUR y Comunicación del PRG fue clave para la concreción de este hito institucional.

En este nuevo contexto, el aumento de la matrícula de la Udelar ha sido noticia año tras año. Al mismo tiempo que expansión de la principal institución universitaria del país en lo que respecta a la producción de conocimiento, requiere adecuar las formas y estructuras organizativas, así como los procesos de estudio y trabajo, a estas nuevas condiciones. Por ello, además de las inscripciones en línea para las nuevas generaciones, se pasó luego a incorporar inscripciones en línea a cursos con cupo por horario en las facultades de Derecho y Psicología. El trabajo del seciu optimizó la distribución de las inscripciones a cursos con restricciones, contemplando las preferencias ingresadas por cada estudiante y las reglas de asignación definidas por la facultad, en cada caso.

Emisión y verificación de títulos

También en materia de apoyo a la enseñanza, el PED 2020-2024 incluyó el propósito de la modernización de la solicitud, la emisión y la verificación de los títulos universitarios. Al momento del informe de *Cuarenta meses de articulación para una gestión universitaria integral* (PRG, Udelar, 2022) ya se había rediseñado el procedimiento para la gestión de títulos, de completar de forma presencial el formulario estadístico de egreso a realizarlo

vía web. El 8 de junio de 2021 el CDC aprobó un nuevo procedimiento (Resolución n.º 11), que llevó a la supresión de la firma de la persona egresada en el título universitario, tanto de grado como de posgrado. El 14 de setiembre de 2022 se puso en producción el nuevo procedimiento para solicitar la emisión de títulos de grado y de posgrado en la Udelar, que ahora sería a través de la web del SGAE, como parte de las mejoras antes mencionadas y que seguirían siendo desarrolladas. Este cambio en la tecnología utilizada por el estudiante en la solicitud derivó ineludiblemente en ajustes de los procedimientos de control y alta de egreso, que también serían vía SGAE. Luego de los ajustes para la solicitud, fue el turno del Portal de Títulos, que disponibiliza al público los registros de egreso de la Udelar y permite al egresado dar consentimiento de la publicación y verificar, por sí mismo o a través de un tercero, la validez de su título o escolaridad.

Título electrónico

Finalmente, en el camino recorrido hacia la digitalización, el 3 de octubre de 2023 el CDC aprobó el proyecto de título electrónico.

La obtención de un título universitario es un hito fundamental en la vida de cualquier estudiante universitario, y la manera en que se presenta este logro académico está experimentando cambios en el mundo teniendo en cuenta la constante evolución digital. Existe una tendencia a que los títulos universitarios sean emitidos en un formato digital o electrónico, y además se presenten como uno de los casos de uso en la implementación de credenciales digitales verificables para documentar y certificar logros académicos con la visión de interoperar y ser incluidos en una billetera electrónica o digital.

La idea del presente proyecto es proponer una forma de completar el proceso de gestión

electrónica de la solicitud del título, implementado desde 2019, incorporando el título en formato electrónico propiamente dicho. Con esto se busca contribuir a que el proceso de obtención del título sea más ágil, más accesible, verificable, interoperable en el país, en la región y en el mundo, estando disponible para los egresados de la Udelar y manteniendo las garantías de legitimidad, seguridad y auditabilidad del proceso (seciu, 2023).

Luego se hizo el lanzamiento del proyecto. Juan Pablo García, en aquel entonces gerente de Identidad Electrónica de la AGESIC, lo calificó como «espectacular» desde el punto de vista del «impacto» que generaría. El cambio en los documentos requeridos también aporta a su confiabilidad, ya que indicó que es más fácil comprobar su autenticidad de forma digital que en papel. Añadió que otras ventajas serían la reducción de costos, debido a la menor utilización del papel. Eso, por añadidura, también contribuiría con el cuidado del medioambiente: «es probable que la implementación de la firma electrónica, a nivel mundial, haya sido la tecnología que más colaboró con el medio ambiente».

El proyecto encuentra sus orígenes en 2019, cuando el seciu organizó talleres para intercambiar conocimientos, experiencias y debatir sobre el tema de título electrónico con invitados de la UNC, de Argentina, de la Universidad Federal de Paraíba, de Brasil, y de la Red Nacional de Pesquisa), también de Brasil. Asimismo estuvieron invitadas las universidades privadas del país (Universidad Católica del Uruguay, Universidad ORT Uruguay y Universidad de Montevideo), la Universidad Tecnológica del Uruguay (UTEC), la ANEP, el Área de Tecnologías Emergentes de la AGESIC, el MEC y Antel.

El proyecto, verdadero sistema de sistemas, incluye una perspectiva multiprofesional e intersectorial. Por lo tanto, se reconocen en él:

1. Aspectos legales: Generar y aprobar marco normativo en la Udelar.
2. Infraestructura nacional de certificación electrónica en el Uruguay (servicios de firma electrónica avanzada, prestadores autorizados de sellado de tiempo, etcétera).
3. Definiciones informáticas (estándares tecnológicos, de formato y los distintos componentes que concretarán la solución).
4. Desarrollo informático de la solución de título electrónico.
5. Reemplazo de los libros de registro físicos por registros en medios digitales.
6. Solución de archivo y preservación digital.

Más allá de los 18 meses proyectados en el cronograma para contar con la solución implementada en toda la universidad, el proyecto trae a la Udelar y al país un desarrollo pionero en la región y el mundo. Se trata de capacidades o tecnologías de última generación.

Resulta interesante poder extender la definición informática de Título electrónico de la Udelar para que sea la del país, contemplando estándares internacionales. La Udelar podría asesorar y colaborar con otras instituciones de educación para que generen sus títulos electrónicos para poder interoperar y ser verificados por terceros.

Se podría explorar la idea de extender la solución de portal de validación de títulos como el que tiene la Udelar, para el Ministerio de Educación y Cultura y el Ministerio de Relaciones Exteriores. Participar en grupos de trabajo de credenciales digitales verificables de educación que contemplen los títulos, diplomas o certificados de avance académico (ej. Formula 69) para el país.

También se podría avanzar en la idea de generar un caso de uso para tener una *blockchain* del país y también aportar credenciales a la billetera electrónica del

estado uruguayo cuando sea implementada (SECIU, 2023).

Expediente electrónico

Ya en 2019 el equipo rectoral había decidido que el expediente electrónico era de alta prioridad. El proyecto permitiría rápidamente acelerar la digitalización de gran parte de los trámites de la institución e incidir en la modificación de los procesos de trabajo a partir de la conjunción del expediente en línea y la firma electrónica avanzada.

A raíz de la situación sanitaria, en abril de 2020 y a través de una resolución del rector, se exhortó a todos los servicios universitarios a la utilización del sistema para nuevos expedientes, lo que fue eliminando paulatinamente el uso de papel en tareas administrativas. Finalmente, en noviembre de 2021, la instrucción a los servicios fue la de migrar todos los expedientes «en trámite» a formato digital, dando por finalizado el proceso de implementación del expediente electrónico.

A partir de entonces, el 100% de los servicios universitarios tramitan la totalidad de los expedientes internos a través de este sistema. Para que fuese posible, hubo que implementar la firma electrónica avanzada dentro del sistema, proyecto que fue aprobado en la sesión extraordinaria del CDC del 24 de noviembre de 2020 (Resolución n.º 11). No es menor señalar que el sistema, además de ser mantenido, se encuentra en estudio y mejora continua.

Este tipo de sistemas, que cuentan con información completa, son una fuente de información muy importante para la gestión, dado que permiten el entendimiento, la visibilidad, el modelado y el control de los procesos de una organización. Es condición necesaria para este análisis una herramienta acorde para la visualización de los datos por parte de los tomadores de decisión.

290

De la misma manera, la capacitación continua también ha sido y sigue siendo una pieza fundamental en la adopción de nuevas soluciones informáticas por parte de la Udelar. El curso «Firma electrónica avanzada para la suscripción de documentos electrónicos» comenzó a dictarse para las direcciones generales y las direcciones de división de los servicios, con el objetivo de compartir el marco normativo, informar cómo suscribir documentos, conocer la forma de controlar y validar la firma emitida en un documento electrónico y, no menos importante, sensibilizar acerca de la importancia que el cambio tenía para la organización. A partir de 2023 está dirigido a toda la comunidad universitaria.

Más allá de los expedientes, el funcionariado y la comunidad universitaria en general llevan adelante realizan múltiples trámites y gestiones en sus tareas cotidianas, las que hacen a la continuidad del funcionamiento de la organización. Estas posibilidades no han sido la excepción en materia de aceleración de cambios desde 2019.

Módulo Autogestión de Personal

Hasta principios de 2021, los recibos de sueldo y constancias de IRPF que el funcionario podía descargar no eran verificables, por lo que se debía procurar un recibo o constancia original, firmado y sellado por la persona a cargo de la liquidación de sueldos del servicio correspondiente. Al tratarse de documentación requerida para la realización de trámites en diversos organismos externos, en el contexto de emergencia sanitaria y con vistas a futuro, se consideró sustancial contar con una herramienta de autogestión ágil y efectiva para el funcionariado. A partir de marzo de 2021, el funcionariado de la Udelar obtiene sus recibos de sueldo y constancias validables a través del MAP.

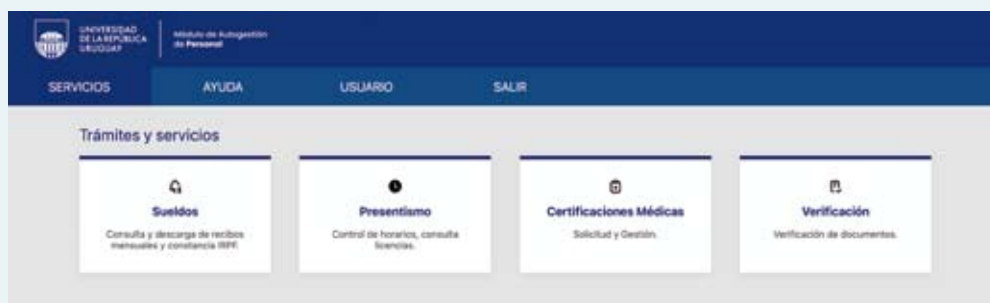
Antes, el 22 de diciembre de 2020, el CDC aprobó el convenio y el acuerdo específico entre el Banco de Previsión Social (BPS) y la Udelar, para trabajar en el intercambio de información entre los sistemas de ambas instituciones. A partir de esto, el 1.º de julio de 2021 se puso en funcionamiento el nuevo sistema de certificaciones, único para toda la Udelar, a través del cual se concretaba la integración al Sistema Nacional de Certificación Laboral del BPS. Para el funcionario esto significa tramitar la licencia médica desde cualquier lugar, en cualquier horario, de forma autónoma.

Sistema de reservas de recursos compartidos

Todos los espacios universitarios requieren, desde salones de clase a oficinas, de la mejora continua de las condiciones logísticas y de infraestructura. Para el PRG, desde 2019, resultaba evidente la necesidad de un cambio en la organización del uso de esos espacios, a lo largo y ancho de toda la Udelar, que generalizara los usos compartidos. Para ello se desarrolló e implementó un sistema de reservas de recursos compartidos, el que tiene por objetivo optimizar la utilización de los espacios, mejorar la gestión de las prácticas cotidianas, promover abordajes integrales y facilitar la conexión y coordinación de acciones que procuran el usufructo compartido de recursos. Se partió de incorporar en el sistema la Estación Experimental Mario Cassinoni; el CLJ, incluyendo la flota de vehículos, y en 2025 el Espacio Universitario Rector Jorge Brovetto.

Gestiones Udelar

Si de avanzar en transformaciones estructurales que resulten compatibles con desarrollos futuros se trata, el proyecto Gestiones Udelar es quizás uno de los que mejor expresan el generar condiciones para la instala-



Módulo de Autogestión de Personal

ción y el desarrollo de capacidades a mediano y largo plazo. En su caso, a través de la institucionalización de un cambio en la manera de hacer cada trámite.

El 1.º de noviembre de 2024, en una sala del CLJ y liderado por el seciu, se lanzó el proyecto que instalará Apia Trámites en servidores de la Udelar. Apia Trámites es una plataforma que incorpora integraciones con servicios publicados en la Plataforma de Interoperabilidad de la AGESIC, estándares de usabilidad y accesibilidad desde distintos dispositivos, para gestionar la definición y publicación de trámites en línea. El proyecto incluye su integración a los sistemas de la Udelar (MAP, SGAE, SIAP, etc.) en función de los distintos trámites preexistentes a digitalizar, además de la inclusión de la autenticación con usuario Udelar, cumpliendo con niveles de ciberseguridad requeridos.

En la primera etapa del proyecto, durante 2025, se incluyeron los trámites cuota mutual y contralor de asistencia, comenzando por la solicitud de licencias. Como en cada proceso de digitalización, lo primero que hubo que hacer fue relevar los procesos con los ámbitos especializados en cada uno de los trámites. En el caso de la solicitud del suplemento mutual, este ámbito es el scibu, mientras que en el caso de las licencias, participan la DGP y las distintas áreas de Personal de los servicios, que aportaron las particularidades de los procedimientos en cada caso.

Antes de comenzar a diseñar un prototipo de solución informática, el proceso dejó su primer producto: procedimientos de solicitud de licencias, no unificados, pero estandarizados y con capacidad de ajustarse a necesidades particulares que surgen de las distintas características organizacionales de los servicios. Asimismo, la organización atraviesa dos experiencias de aprendizaje en la digitalización de sus procesos, con la misma metodología y el mismo sistema informático. De aquí en adelante, la Udelar tendrá más conocimientos sobre la tecnología, lo que posibilitará, por ejemplo, la reducción de tiempos en los procesos.

Este proceso de aprendizaje puede compararse con el camino recorrido desde aquellas tempranas etapas del seciu y la forma en que los primeros sistemas fragmentados se fueron convirtiendo, y siguen haciéndolo, en un ecosistema digital integrado e incluso conectado con otras instituciones. Se ha desarrollado ya sobre la importancia de hacer que distintas partes articulen y hagan un todo integrado. La importancia no radica solo en la practicidad o eficiencia del funcionamiento, en lo meramente técnico, sino que tiene un impacto directo en la experiencia del usuario, lo que, con las capacidades técnicas adecuadas, guía y debe guiar el desarrollo de las soluciones informáticas de la Udelar. <

>
PRORRECTORADO
DE GESTIÓN,
UDELAR

EDUARDO TODESCHINI

Del gobierno abierto y la transparencia

V

LA AGESIC (S. F.) define gobierno abierto como «una forma de llevar adelante el gobierno y la gestión pública basada en la transparencia, participación ciudadana, rendición de cuentas, colaboración e innovación pública y ciudadana».

Según esta definición, resulta evidente la relación entre *transparencia* y *gobierno abierto*. Más aún, se posiciona la transparencia como una condición, un proceso necesario en la consecución de una forma de gobierno y gestión abierta. A este proceso se suman la participación, la rendición de cuentas, la colaboración y la innovación. Podríamos decir que es el gobierno abierto un resultado de la eficaz ejecución de estos procesos. Al momento de evaluar una gestión, nos encontraríamos con gradualidades, no con situaciones binarias de abierto/cerrado, por llamarlas de alguna manera.

El MGUI disponibilizado por el PRG en 2023 incluye la dimensión de la gestión *cercana, abierta y conectada*. Antes, desde 2019, el lineamiento estratégico sobre tecnologías de gestión y gobierno abierto incluye *pensar políticas que fomenten una cultura del acceso a la información y la innovación tecnológica y cívica*. ¿El objetivo?, *una universidad más transparente y ágil, que fortalezca la vida democrática*. Desde estas premisas se han llevado adelante las actividades que describiremos en el siguiente apartado.

Grupo de Trabajo de Gobierno Abierto

A partir de marzo de 2020, la representación de la Udelar en el Grupo de Trabajo de Gobierno Abierto a escala nacional quedó a cargo del Rectorado y el PRG. El grupo

tiene por cometido las competencias establecidas en el artículo 4 del Decreto 357/2017, entre ellas elaborar planes de acción nacionales de Gobierno Abierto, monitorear y dar seguimiento al cumplimiento de las metas, apoyar en la promoción y difusión del Gobierno Abierto (AGESIC, 2024).

Para la Alianza para el Gobierno Abierto (OGP, por su sigla en inglés), los planes de acción nacionales «son el núcleo de la participación en OGP. Se crean combinando las fuerzas del gobierno y la sociedad civil, trabajando juntos para definir compromisos ambiciosos en una variedad de temas» (OGP, s. f.). Según la alianza, su modelo «garantiza la participación ciudadana directa o a través de organizaciones de la sociedad civil en la configuración y supervisión de los gobiernos» (OGP, s. f.).

Datos abiertos

Pensar políticas que fomenten una cultura de acceso a la información debe empezar por garantizar el libre acceso, uso e interpretación de la información pública. Que la información «esté disponible» no es suficiente,

la gestión debe asegurar la correcta difusión, así como su fácil acceso y uso, para la Udelar, una vez más, con el objetivo de agilizar y fortalecer la democracia universitaria.

Con esta perspectiva, a partir del convenio marco entre Udelar y Data Uruguay (Expediente n.º 001010-500271-21), aprobado el 27 de julio de 2021 por el Consejo Delegado Académico, se llevó adelante el proyecto Nomenclátor Universitario, que contó con la participación de la CAEG, la DGA, la DGPlan, el seCIU, referentes de diversos servicios y el PRG. Fruto de este trabajo surgió *A tu nombre Udelar*, un espacio web dinámico que es público desde el 22 de noviembre de 2021. Los datos utilizados en esta aplicación se encuentran disponibles para su reutilización a través del Catálogo Nacional de Datos Abiertos de la AGESIC. El proyecto aborda con perspectiva de género, sobre todo, el nombramiento de los espacios universitarios. Se trata de un sitio web en el que se pueden consultar estadísticas de la cantidad de lugares en la Udelar que tienen nombre de varones, mujeres y cosas, pero también datos de estudiantes, funcionarios y egresados.

El año 2021 terminaría con otra novedad destacada. Desde el 1.º de diciembre de 2021 la DGPlan comenzó a publicar en su sitio web información en formato abierto, es decir, con las cualidades técnicas necesarias para que cualquier persona pueda acceder y usar libremente los datos contenidos en el archivo publicado. Así, se publican de manera periódica datos sobre las horas y puestos docentes, por grado, área y servicio, y sobre los puestos de funcionarias y funcionarios TAS por escalafones, así como también asignaciones presupuestales de los servicios universitarios. Otro elemento importante a destacar del proceso de apertura de datos es que el producto es en sí mismo un resultado positivo, tangible y cuantificable.

El índice nacional de transparencia

En el marco del 4.º Plan de Acción Nacional de Gobierno Abierto 2018-2020 de Uruguay, se creó el índice nacional de transparencia y acceso a la información pública (INTAI), fruto de un compromiso de la Unidad de Acceso a la Información Pública (UAIP). El índice evalúa el cumplimiento de las obligaciones establecidas por la Ley n.º 18.381 (Ley de Acceso a la Información Pública) y su decreto reglamentario, y permite conocer el nivel de cumplimiento de los organismos públicos, estatales o no.

A partir de la creación del INTAI el PRG consideró que el camino recorrido en materia de transparencia, de ahora en adelante, debía convertirse en nuevos resultados tangibles. Existen obligaciones que la Udelar responde de forma unificada a través de la DGJ, en constante coordinación con los servicios, así como otras obligaciones que se atienden de forma descentralizada, dado que la ley considera «sujetos obligados» a cada una de las unidades ejecutoras. Más allá de la cuestión práctica, esta división de tareas atiende a la naturaleza de la obligación y es la DGJ la dirección técnica especializada en la respuesta a pedidos de acceso a información pública, y articula con los servicios en la elaboración de los informes de cumplimiento que surgen de estos pedidos. Estas obligaciones se conocen como transparencia pasiva. La transparencia activa, por su parte, refiere a la publicación de aquella información de los sujetos obligados que establece el artículo 5 de la Ley n.º 18.381. La UAIP construye el índice según el cumplimiento de las distintas obligaciones, de transparencia tanto pasiva como activa. Para el último caso, se envía anualmente un cuestionario de autoevaluación a cada unidad ejecutora. El índice evalúa la existencia de canales de acceso a solicitudes de acceso

a la información, aspectos de la gestión documental y archivo, gestión de la información, datos abiertos y capacitación específica.

La primera edición del INTAI, en 2021, consideró la información proporcionada por los organismos en el período comprendido entre octubre de 2021 y mayo de 2022. En esta edición la Udelar no desagregó su índice por unidad ejecutora y, en cambio, se respondió por toda la universidad en un solo formulario. En materia de transparencia activa solo se evaluó lo realizado por la unidad ejecutora 01. Con esta salvedad, el promedio alcanzado fue 71,97 puntos (en escala de 0 a 100).

A partir de la edición siguiente (2022) cada unidad ejecutora respondería su cuestionario de autoevaluación. Para esto, desde el PRG se entabló contacto con la red de referentes de transparencia de los servicios, instalando una vía de comunicación directa ante eventuales requerimientos de contacto con la DGJ o la UAIP. Esta segunda edición contó con la participación

de 9 de las 21 unidades ejecutoras. En 2022, entre las unidades que participaron, el promedio alcanzado fue 47,45 puntos.

Al año siguiente, las relaciones colaborativas entre los distintos actores de la red se incrementaron, en ocasiones directamente con la UAIP. Para la edición 2023 del índice, cuyos resultados fueron publicados el 27 de setiembre de 2024, la Udelar contó con la participación de 19 de sus 21 unidades ejecutoras, obteniendo en promedio 71,08 puntos.

El gráfico 2 muestra estos resultados, destacando particularmente los de 2022 y 2023, alcanzados con el incremento señalado de unidades ejecutoras participantes.

Corresponde reiterar que la transparencia activa es un estándar mínimo de información que debe estar disponible. Más allá de esa base, el sujeto obligado puede publicar toda aquella información que sea relevante para entender su funcionamiento o gestión. Una buena política de publicación por vía de

Evolución anual del INTAI

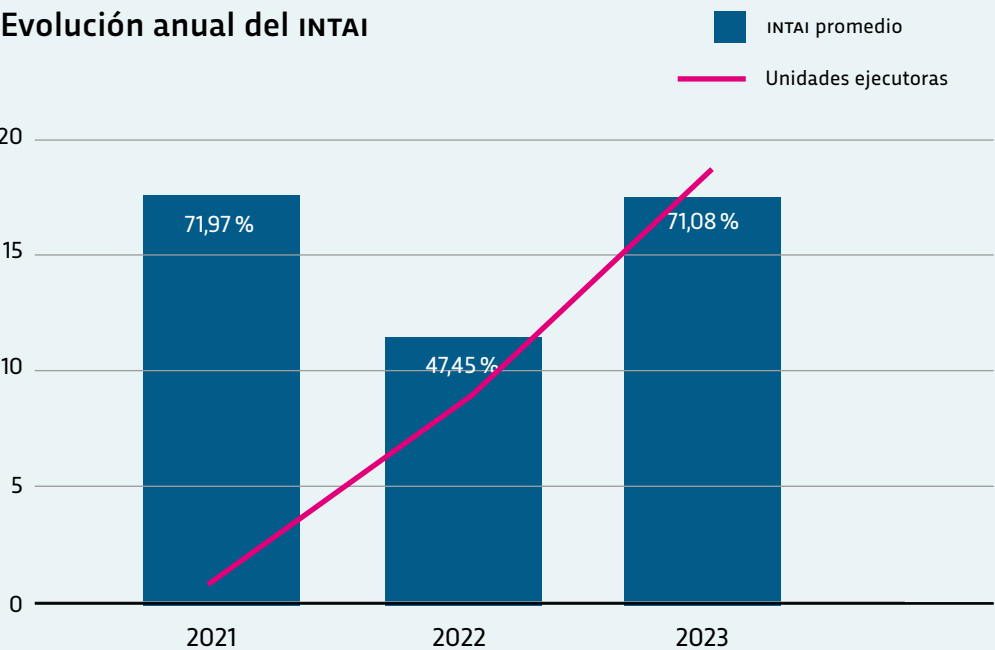


Gráfico 2. Evolución anual del INTAI. 2021, primera edición: 71,97 puntos; 2022, segunda edición: 47,45 puntos (9 de 21 unidades ejecutoras); 2023, tercera edición: 71,08 (19 de 21 unidades ejecutoras). Udelar. Fuente: elaboración propia.

transparencia activa puede evitar solicitudes de acceso, donde aplican plazos para la entrega de la información. Se trata de facilitar el ejercicio del derecho reduciendo la carga de trabajo. De la misma manera, así no sean unidades ejecutoras, que todos los servicios, áreas académicas, unidades, etcétera, publiquen la información que les corresponde, cualquiera sea su estructura organizacional, contribuye a una Udelar *cercana a la sociedad civil y conectada*.

Proyecto Participa: más cooperación entre la Comisión Coordinadora del Interior y el Prorectorado de Gestión

La sanción de la Ley Orgánica de la Udelar en 1958 fue fruto de un proceso participativo y de movilización de la comunidad universitaria. Es importante traerlo a colación en este capítulo porque el cogobierno universitario preexiste a las definiciones de gobierno abierto, transparencia y participación ciudadana referidas al gobierno abierto. Para la Udelar, entonces, se trata de la reconfiguración continua de un modelo de gobierno organizacional que, como se ha señalado en repetidas ocasiones, es una verdadera escuela de democracia.

El lineamiento estratégico del PRG sobre tecnologías de gestión y gobierno abierto incluye «generar espacios, dispositivos y herramientas que contribuyan a mejorar la gestión y el cogobierno para ir hacia una universidad más transparente y ágil, que fortalezca la vida democrática de la Udelar». Fue incorporado como eje principal del proyecto presentado por Participa - Laboratorio de Participación y Tecnologías de la Udelar a la CCI y el PRG, para considerar el llevar adelante la propuesta. A partir de los intercambios, la CCI y el PRG resolvieron cofinanciar dicho proyecto durante 2024 y, luego de la evaluación de lo realizado,

continuar con la propuesta durante 2025. El Proyecto Participa partió de diagnosticar, a partir de la perspectiva de actores clave, cómo se ha venido desarrollando más allá del área metropolitana la Udelar. Esto se ha hecho participativamente, procurando contribuir a la proyección estratégica e integrando herramientas digitales toda vez que sea pertinente.

El proyecto implementa una serie de propuestas que atiendan las tensiones identificadas durante las tareas de diagnóstico, catalogadas en cuatro dimensiones:

- La dimensión político-institucional, que refiere a las estructuras formales e informales que institucionalizan la participación, reglamentan la interacción entre los actores y establecen un marco de acción político aceptado.
- La dimensión sociocultural, que refiere a los actores sociales convocados a participar, sus culturas de participación y repertorios de acción.
- La dimensión metodológica, que refiere a los dispositivos de participación y sus formas de funcionamiento.
- La dimensión digital-virtual, que refiere a la incorporación y la configuración de herramientas tecnológicas y los espacios de participación mediados por ellas.

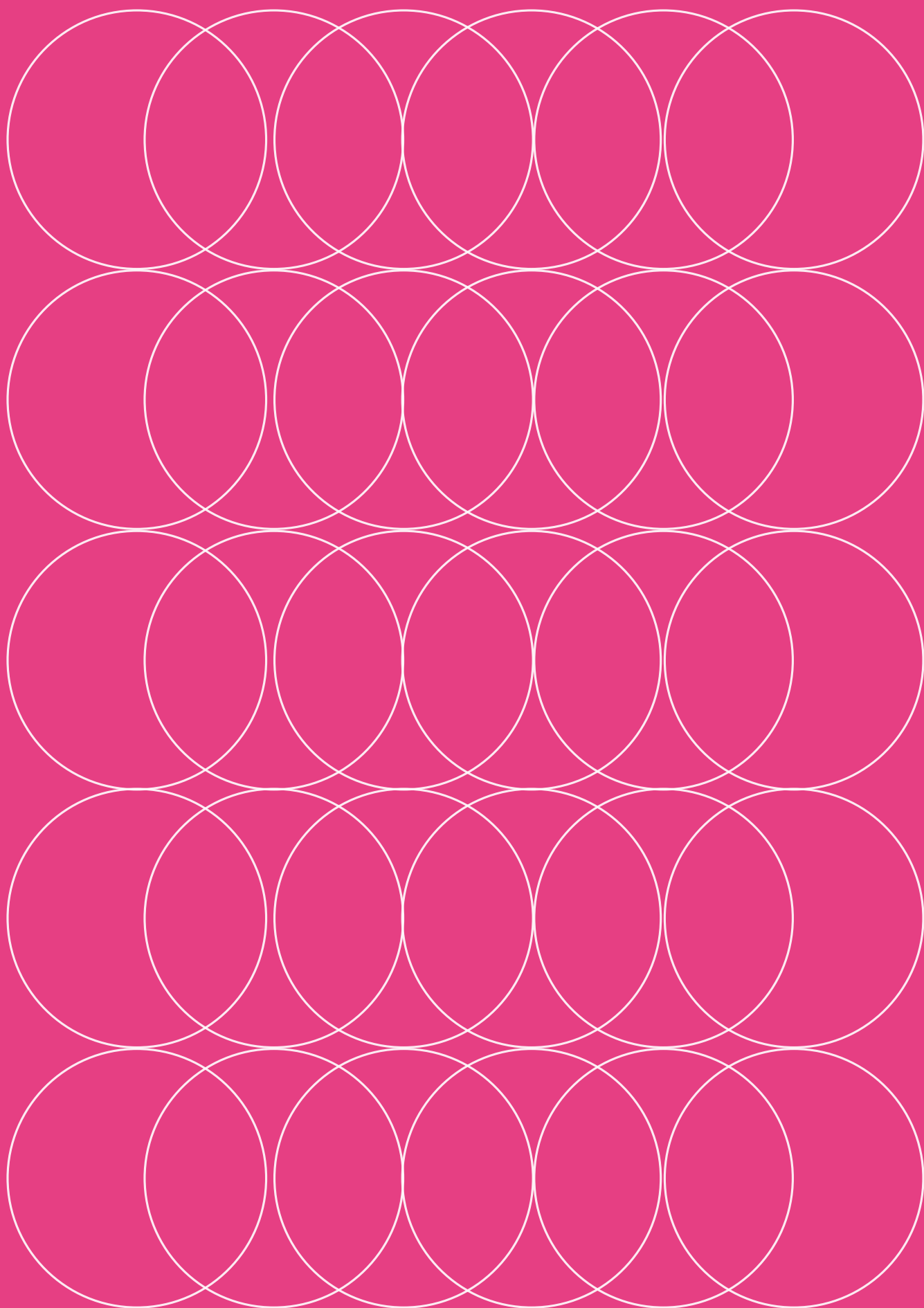
El 6 de setiembre de 2022 el CDC aprobó (Resolución n.º 5) el texto del acta de intención para conformar un Consorcio Internacional de Universidades Públicas, integrado por las universidades nacionales de Córdoba, del Litoral y de Rosario —de la República Argentina— y la Udelar. En su cláusula tercera se establecen los ejes de trabajo para el consorcio y el numeral 7 de la cláusula promueve el intercambio de experiencias y

herramientas orientadas al gobierno abierto y la transparencia.

Durante las palabras de clausura del XXIII Coloquio Internacional de Gestión Universitaria, que fuera parte de la Semana de la Gestión Universitaria en Movimiento, llevada adelante entre el 30 de setiembre y el 4 de octubre de 2024, el prorector de Gestión pasó revista a los logros institucionales más importantes desde 2019, destacando particularmente los resultados alcanzados por la Udelar en el INTAI, que habían sido publicados el día anterior por la UAIP. Tras la exposición, representantes de la UNC mostraron su interés en conocer el proceso que había por detrás del resultado obtenido. Más aún, entendían que era una buena oportunidad para enmarcar acciones en el consorcio creado en 2022. Se encontraban trabajando en el diseño de una propuesta para crear una red universitaria de gobierno abierto o red de universidades abiertas. Conociendo las necesidades de su país, les interesaba particularmente la metodología de trabajo utilizada por la Udelar.

Se trataba de una invitación colaborativa que no íbamos a dejar pasar. Muy poco después, el 26 de noviembre de 2024 (Resolución n.º 6), el CDC aprobó:

- I. Aprobar la integración de la Universidad de la República a la «Red Universitaria Abierta»
- II. Encomendar al Prorectorado de Gestión la implementación de las acciones requeridas para hacerla efectiva
- III. Crear un grupo de trabajo integrado por los órdenes y las áreas, para la implementación de los aspectos operativos de esta resolución. <



>
COORDINADORA
ESTRATÉGICA
DE PROYECTOS,
SECRETARÍA
DE BIENESTAR
UNIVERSITARIO Y
MODERNIZACIÓN,
UNC

MARÍA BELÉN ESPINOZA · MATÍAS DANIEL LINGUA
MALENA PIANCATELLI

Reformar el futuro: transformación digital y gestión del cambio en la Universidad Nacional de Córdoba

>
SECRETARIO,
SECRETARÍA
DE BIENESTAR
UNIVERSITARIO Y
MODERNIZACIÓN,
UNC



¿QUÉ SIGNIFICA TRANSFORMAR la gestión en una universidad pública? ¿Cómo impulsar un cambio profundo sin perder de vista los valores que forjaron su identidad?

Se aborda aquí el recorrido de la UNC hacia una transformación digital, entendida no como una simple incorporación de tecnología, sino como un proceso cultural que busca rediseñar las formas de habitar, gobernar y proyectar la universidad.

Para comprender la magnitud de este desafío, es necesario situarlo en contexto: la historia, la escala y la misión de la UNC constituyen el punto de partida de un camino que conjuga tradición e innovación. Presentaremos aquí los fundamentos institucionales que impulsan esta transformación junto con los principales hitos del proyecto de transformación digital aprobado en 2023. Asimismo, relataremos la experiencia de colaboración con la Udelar, que ha enriquecido el proceso de cambio aportando perspectivas regionales y valiosos aprendizajes compartidos. Finalmente, compartiremos cuáles son los desafíos que identificamos y los próximos pasos que seguiremos para consolidar una gestión universitaria centrada en las personas y orientada al futuro.

Universidad Nacional de Córdoba

Fundada en 1613, la UNC es la universidad más antigua de Argentina y una de las más longevas de América Latina. A lo largo de su historia, ha desempeñado un papel clave en el desarrollo del sistema universitario nacional, articulando formación académica, producción de conocimiento y compromiso con los desafíos sociales del país y la región. En ese recorrido, tuvo lugar un hito que marcaría su identidad institucional y proyectaría su influencia a escala continental: la Reforma Universitaria de 1918. Impulsada por el movimiento estudiantil, esta transformación sentó las bases de un nuevo modelo universitario al consagrar principios como la autonomía institucional, el cogobierno, la libertad de cátedra y la función social de la universidad. Ese legado, lejos de haberse limitado a su contexto histórico, continúa orientando el proyecto académico y político de la UNC en la actualidad.

Ubicada en la ciudad de Córdoba, uno de los principales centros urbanos y productivos de Argentina, la UNC cuenta con más de 160.000 estudiantes, distribuidos en quince facultades y dos colegios preuniversitarios. Esta magnitud la posiciona como una de las comunidades universitarias más numerosas

>
ASISTENTE DE
COORDINACIÓN,
SECRETARÍA
DE BIENESTAR
UNIVERSITARIO Y
MODERNIZACIÓN,
UNC



Malena Piancatelli, María Belén Espinoza y Matías Daniel Lingua.
Foto: Universidad Nacional de Córdoba

del país (UNC, 2024). Su estructura se articula a través de una amplia red de institutos de investigación, centros de innovación, hospitales universitarios, bibliotecas, museos, observatorios y programas de extensión que fortalecen su presencia territorial y su vínculo con diversos sectores de la sociedad.

Con esta base histórica y el contexto institucional, podemos avanzar en el análisis de cómo la gestión actual proyecta estos cimientos en un plan estratégico de mediano plazo.

Gestión actual y ejes estratégicos

La gestión universitaria 2022-2025 de la UNC se orienta por una visión que reconoce la complejidad de los desafíos contemporáneos

y proyecta a la institución hacia formas de organización más inclusivas, participativas y adaptativas. Lejos de limitarse a una etapa administrativa, este período promueve una transformación sustantiva en los modos de habitar, gobernar y proyectar la universidad pública, con una fuerte impronta en la innovación, la apertura y la articulación con el entorno (Somos, 2022).

Para ello, se definieron tres ejes estratégicos que estructuran el plan de acción de esta gestión.

El primero, «Transformación educativa», impulsa una revisión crítica de los modelos pedagógicos y de las estructuras curriculares, con el objetivo de adaptarlos a los desafíos actuales y a las nuevas formas de aprendizaje.

300

El segundo, «Vinculación y apertura», pone el foco en fortalecer el vínculo entre la universidad y la sociedad, con énfasis en la transparencia, la participación y la rendición de cuentas. En este marco, se implementan estrategias institucionales que reconocen el valor de la información pública, promueven el acceso abierto a los datos y habilitan mecanismos de control ciudadano.

Por último, el eje «Habitar la universidad» promueve una concepción de la vida universitaria orientada a generar condiciones que favorezcan el desarrollo académico, profesional y personal de toda la comunidad. A través de este eje se articulan iniciativas que buscan mejorar la experiencia cotidiana en la UNC, ampliar derechos, fomentar el sentido de pertenencia, fortalecer la participación en la toma de decisiones y modernizar los sistemas de gestión con herramientas tecnológicas, en pos de una universidad más eficiente, inclusiva y al servicio de las personas.

En conjunto, estos ejes configuran un entorno institucional propicio para impulsar procesos de transformación cultural y modernización organizacional. La orientación estratégica de esta gestión ha sido clave para habilitar proyectos como el que se presenta en este capítulo, sin los cuales no sería posible pensar una universidad más abierta, conectada y preparada para los desafíos actuales.

La transformación digital como proceso cultural

Como ya mencionamos, la transformación digital en las universidades públicas implica mucho más que introducir nuevas tecnologías. Significa repensar en profundidad cómo se genera valor, se construyen vínculos y se toman decisiones, sin dejar de poner el foco en el conocimiento, la ciudadanía y el bien común.

En un entorno donde la única constante es el cambio, las instituciones públicas enfrentan el desafío de adaptarse a ritmos que no siempre responden a sus lógicas históricas de funcionamiento. Este desfase entre la velocidad de la transformación social y la capacidad de respuesta institucional puede afectar la legitimidad y la eficacia de la universidad, llamada a ofrecer respuestas pertinentes, ágiles y con sentido público.

La transformación digital aparece entonces no solo como una oportunidad técnica, sino como una estrategia institucional clave para renovar la relación con los distintos públicos, mejorar la calidad de los servicios y responder de forma más sensible a las necesidades del entorno. Constituye una herramienta esencial para las organizaciones que buscan adaptarse a entornos cada vez más complejos, interdependientes y atravesados por dinámicas tecnológicas (Dini, Gligo y Patiño, 2021). Si bien se trata de un fenómeno transversal, en instituciones públicas como las universidades adquiere una dimensión particular, ya que estas cumplen un papel central en la producción de conocimiento, la formación ciudadana y la administración de bienes comunes.

En este contexto, la transformación digital va más allá de la actualización de herramientas y la modernización de sistemas: requiere repensar de manera integral cómo se genera valor, cómo se organizan los procesos y cómo se construyen los vínculos con los distintos públicos (Kurzweil, 2005). Su impacto, por lo tanto, no depende exclusivamente de los recursos técnicos disponibles, sino de la capacidad institucional para articular tecnologías, datos y saberes en una estrategia común y orientada al cambio.

Diversos enfoques han señalado que la transformación digital no solo modifica dispositivos o infraestructuras, sino que reconfigura prácticas organizativas, flujos de

información y formas de relación entre los actores que integran y rodean a la institución (Robbins y Judge, 2023).

Una perspectiva ampliamente aceptada sugiere que la transformación digital puede comprenderse a partir de cuatro pilares: la estrategia, los procesos, la tecnología y las personas (Chiu Werner y Reyes Zamora, 2018). La estrategia orienta la acción institucional al definir un rumbo compartido, flexible, pero consistente, capaz de adaptarse a escenarios cambiantes sin perder cohesión. Los procesos constituyen la base operativa de la organización y, en contextos de transformación, requieren rediseños que favorezcan la agilidad, la transversalidad y la cooperación entre áreas. La *tecnología*, por su parte, habilita nuevas capacidades y posibilita la innovación, aunque su efectividad depende del sentido institucional con que se la incorpore y del contexto cultural que la sostiene. Las *personas* son el eje principal de toda estrategia de transformación. No existe tecnología capaz de digitalizar una organización si las personas detrás de ella no lo permiten, no están dispuestas o no la entienden.

En la Universidad Nacional de Córdoba, esta perspectiva ha guiado el diseño y la implementación del proceso de transformación digital. La experiencia reciente puso en evidencia que los avances sostenibles no dependen exclusivamente de la disponibilidad tecnológica, sino, fundamentalmente, de las condiciones culturales que permiten su apropiación y arraigo. En organizaciones complejas, donde coexisten múltiples lógicas y tiempos institucionales, la transformación digital se manifiesta, ante todo, como un cambio cultural. Tal como ha sido señalado en distintos estudios, la cultura organizacional no solo enmarca las decisiones, sino que incide directamente en las formas de colaboración, comunicación y adaptación frente al cambio (Robbins y Judge, 2023). Asimismo, se ha destacado que para que una

transformación resulte duradera, las personas deben comprender su propósito, participar activamente en su diseño e involucrarse en su implementación (Valderrama, 2018). En la UNC este proceso implicó construir espacios de diálogo, ofrecer instancias de formación y garantizar un acompañamiento continuo, con el objetivo que la transformación digital sea percibida como una oportunidad real para fortalecer las capacidades institucionales. Porque, más allá de los sistemas, dispositivos o plataformas, toda transformación significativa comienza, y se sostiene, en las personas.

Transformación digital en la Universidad Nacional de Córdoba: el proyecto

En 2023, la UNC dio un paso decisivo al aprobar formalmente su proyecto de transformación digital a través de una resolución rectoral. Esta iniciativa tiene como objetivo central rediseñar los procesos internos, con el fin de simplificar el trabajo de quienes los llevan adelante, optimizando la calidad de los servicios que la universidad ofrece a su comunidad.

El proyecto se orienta a establecer una estrategia institucional que fomente la colaboración entre las unidades académicas y las distintas áreas del Rectorado. Para su desarrollo, se propone un enfoque basado en la experiencia de usuario, acompañado por metodologías ágiles que permitan iterar, ajustar y evaluar a partir de resultados concretos.

La implementación se concibió de manera progresiva y participativa, reconociendo que la sostenibilidad de los cambios depende de su apropiación por parte de la comunidad universitaria. Así, cada proyecto se diseña y valida de manera conjunta con los actores involucrados, priorizando tanto su viabilidad como su impacto en la gestión.

La estrategia se organiza a partir de una hoja de ruta que orienta la toma de decisiones

302

y define prioridades de acción. Para su implementación, se crearon espacios de articulación y flujos de trabajo que garantizan una gobernanza operativa de los procesos.

En este marco, se conformó la Red de Modernización, un espacio compuesto por representantes institucionales cuya función es evaluar, jerarquizar y proponer proyectos de innovación, mejora de procesos o desarrollo tecnológico en el ámbito de la UNC. Esta red opera sobre la base de criterios definidos colectivamente, tales como la alineación con los objetivos estratégicos, el nivel de criticidad, la oportunidad normativa y tecnológica, el impacto potencial, los riesgos asociados, la factibilidad operativa y la urgencia de las necesidades.

Una vez priorizados los proyectos, su ejecución se lleva a cabo mediante un esquema de trabajo articulado entre distintas áreas de la UNC. En este proceso, desempeña un papel central el Equipo de Modernización de la Secretaría de Bienestar Universitario y Modernización, en coordinación con la Prosecretaría de Informática. No obstante, la implementación efectiva de cada iniciativa depende, en última instancia, del compromiso y la participación activa de todas las dependencias y unidades académicas que estructuran la UNC.

Líneas prioritarias de acción

A partir del diagnóstico institucional y de las experiencias acumuladas en los últimos años, se identificó una serie de problemáticas transversales en la UNC que requieren un abordaje integral. Estas problemáticas dieron origen a cinco líneas estratégicas de trabajo, definidas con base en los pilares conceptuales y metodológicos previamente mencionados:

- *Certificaciones digitales*: Orientada a la digitalización del registro y la certificación de la totalidad de las trayectorias

universitarias, con trazabilidad, seguridad y confiabilidad.

- *Identidad UNC*: Propone la conformación de un perfil digital de cada integrante de la comunidad universitaria para la gestión de trámites de manera digital y remota.
- *Cobros UNC*: Tiene por finalidad la formulación de una solución integral y ágil de cobranza de bienes y servicios que ofrece la UNC.
- *Automatización de la información*: Se centra en la administración de datos para la gestión basada en la evidencia, mejorando la accesibilidad de la información.
- *Atención UNC*: Propone la generación de un esquema de atención al público flexible, integrado y trazable, que responda a las necesidades de los usuarios.

Las cinco líneas estratégicas definidas permiten estructurar el proceso de transformación, cuyos primeros avances concretos demuestran su viabilidad institucional y su impacto positivo en la comunidad universitaria.

Primeros logros concretos

A continuación se presentan algunos de los hitos más destacados en el marco de este proceso de transformación.

En el caso de la línea *certificaciones digitales*, se ha logrado un avance sustantivo a partir de la implementación del *diploma digital*. Este desarrollo ha permitido certificar las trayectorias académicas de forma completamente digital, optimizando los tiempos administrativos, reduciendo la necesidad de documentación en soporte papel y facilitando el acceso de las personas graduadas a sus títulos, de manera segura, ágil y remota.

De forma complementaria, se ha desarrollado un *sistema de validación académica* basado en tecnología blockchain, con el propósito de garantizar la trazabilidad, la autenticidad y la disponibilidad de la información contenida en los títulos. Esta solución, implementada sobre la Blockchain Federal Argentina (BEA), incorpora contratos inteligentes y firma digital. Con esta iniciativa, la UNC se suma al conjunto de universidades públicas que avanza hacia una validación descentralizada de la información académica, aportando su experiencia institucional al uso de tecnologías emergentes en procesos claves de gestión.

Dentro de la línea de *identidad UNC*, la universidad da un paso firme hacia la innovación con MIUNC, una plataforma que propone una verdadera transformación en la gestión de trámites y servicios académicos y administrativos. MIUNC no es solo una plataforma, es una apuesta estratégica por la eficiencia, la accesibilidad y la modernización institucional. Su desarrollo tiene como eje principal la creación de un perfil digital único para cada miembro de la comunidad universitaria —ya sea estudiante, docente, no docente, graduado o público en general—, permitiendo una identificación segura, personalizada e intransferible.

Este perfil digital permite el acceso unificado a todos los sistemas de la UNC en un solo espacio. Desde trámites administrativos hasta servicios académicos, todo puede gestionarse desde una única plataforma, simplificando procesos que hasta ahora requerían múltiples registros y recursos descentralizados. Esta mejora no solo reduce tiempos y errores, sino que también potencia la experiencia del usuario al ponerlo en el centro de la escena.

Como parte de las iniciativas institucionales orientadas a modernizar la gestión y promover una cultura de apertura, se destaca el lanzamiento del Portal de Transparencia

Universitaria (<https://transparencia.unc.edu.ar/>). Esta herramienta digital se inscribe en el marco de Universidad Abierta, una propuesta impulsada por la UNC para fortalecer el acceso público a la información, fomentar la rendición de cuentas y ampliar las condiciones para una participación más activa de la comunidad.

El portal consolida un espacio centralizado que reúne datos claves sobre el funcionamiento de la UNC, incluyendo información académica, presupuestaria y de gestión, presentada mediante visualizaciones dinámicas y en formatos reutilizables. Su desarrollo se articula con la Red Universidad Abierta, un espacio colaborativo que nuclea actores institucionales y organizaciones con trayectoria en políticas de transparencia. Dentro del portal, la sección «Datos abiertos» pone a disposición conjuntos de datos relevantes en formatos accesibles para la ciudadanía, organizaciones sociales, medios de comunicación y equipos de investigación. De esta manera, la UNC refuerza su compromiso con una gestión más transparente, participativa y orientada al uso social del conocimiento público.

Vinculación con la Universidad de la República

La transformación institucional emprendida por la UNC encontró en la Udelar de Uruguay un aliado clave para el diálogo de saberes, la comparación de enfoques y la cocreación de soluciones. Lejos de tratarse de una experiencia aislada, esta vinculación estratégica se ha convertido en un espacio sostenido de colaboración entre dos universidades públicas con fuerte compromiso social e institucional.

El primer hito se produjo en abril de 2023, cuando la coordinadora estratégica de proyectos de la Secretaría de Bienestar Universitario y Modernización de la UNC, Belén

304

Espinoza, participó en el programa Escala de la AUGM, en Montevideo. Allí se produjo el primer intercambio de experiencias con el equipo del PRG y de Oficinas Centrales de la Udelar. A lo largo de sesiones prácticas y mesas de diálogo, se destacó la implementación de un modelo mixto de atención multicanal, que integra ventanillas presenciales, atención telefónica y canales digitales en un único flujo de gestión. Un ejemplo de esta estrategia es el PIU, concebido como una guía para autoridades, jefaturas y todo el personal de nuevo ingreso, que combina recursos multimedia y encuentros presenciales para facilitar la incorporación a la cultura y normativa institucional.

A partir de ese primer intercambio, se tejó una agenda conjunta que se consolidó con la visita a Córdoba de autoridades y técnicos de la Udelar en setiembre de 2023. En esa fecha recibimos a Luis Leopold, prorector de Gestión; Tommy Wittke, coordinador académico de la Edeg, y a Cyntia Buffa, referente de tecnologías de gestión y gobierno abierto del PRG. Tras dialogar con el rector Jhon Boretto, la vicerrectora Mariela Marchisio y los equipos de gestión, conocieron dos iniciativas emblemáticas como el Campus Virtual y el Campus Norte, e identificaron oportunidades concretas de trabajo colaborativo. De ese encuentro surgieron tres iniciativas de alto impacto: un programa de pasantías recíprocas, la adaptación compartida del Programa de Capacitación de la UNC para enriquecer la Escuela de Gobierno de la Udelar y la conformación de un grupo mixto de trabajo en transformación digital con una hoja de ruta compartida.

La participación de la UNC en la Feria Modo Udelar 2023 amplificó este vínculo. Participamos activamente en diferentes instancias. Por un lado con la ponencia «Transformación digital en la Universidad Nacional de Córdoba», a cargo del Matías Lingua, secretario de Bienestar Universitario y Modernización, donde el

foco se asentó en mostrar el camino trazado en nuestra universidad. A su vez, junto a Camila Suaid, prosecretaria de Innovación y Vinculación Tecnológica de la Facultad de Ciencias Exactas, Físicas y Naturales, se dictó el taller «Mejora de procesos y metodologías ágiles para contadores y asistentes académicos». Las discusiones se centraron en cómo articular tecnología, cultura institucional y evidencia para mejorar la experiencia de usuarios y equipos, legitimando a la vez el papel estratégico de la gestión en las instituciones universitarias.

El diálogo se profundizó en la edición 2024, con nuevas presentaciones sobre gestión universitaria de calidad y espacios participativos y un taller de pensamiento de diseño, donde equipos de ambas universidades prototiparon soluciones centradas en las necesidades colectivas. Entrevistas posteriores con los responsables de esas presentaciones permitieron profundizar en la transferencia de buenas prácticas y en la adaptación de los aprendizajes.

Estas instancias nos han permitido trazar un camino conjunto de formación, intercambio de experiencias y optimización de nuestras prácticas de gestión. Este diálogo sostenido confirma la convicción de ambas casas de estudio: la modernización de la gestión universitaria se enriquece cuando se construye de manera colaborativa entre instituciones que comparten horizontes y vocación de servicio público. Incluir esta experiencia en el presente libro prolonga ese intercambio y renueva el compromiso de la UNC y la Udelar con una agenda latinoamericana de innovación académica y administrativa al servicio de la comunidad.

En el apartado siguiente abordaremos los desafíos identificados a lo largo de este proceso y los próximos pasos que la UNC proyecta para consolidar y ampliar estas colaboraciones.

Conclusiones: desafíos y próximos pasos

La experiencia de transformación digital en la UNC demuestra que es posible rediseñar la gestión universitaria desde una lógica centrada en las personas, sostenida en el trabajo colaborativo y guiada por una estrategia institucional clara. Sin embargo, como todo proceso vivo, enfrenta desafíos que exigen atención continua y capacidad de adaptación.

Uno de los principales retos es seguir consolidando una cultura institucional que valore el cambio, promueva la innovación y tenga vocación de servicio. La sostenibilidad del proceso depende menos de las tecnologías disponibles que de la capacidad colectiva para apropiarse de ellas, resignificarlas y orientarlas al bien común. Esto implica generar condiciones para que todas las personas que integran la comunidad universitaria comprendan el propósito de los cambios, participen activamente en su diseño y se sientan parte de un proyecto compartido. La formación continua, los espacios de escucha y la construcción de confianza entre áreas son fundamentales para que esta cultura se fortalezca y se traduzca en prácticas cotidianas y sostenibles.

Consciente de estas necesidades, la UNC proyecta una agenda de trabajo que incluye la ampliación de las líneas estratégicas existentes, la consolidación de tableros integrales de información para la gestión y la expansión del ecosistema de servicios digitales interoperables. Asimismo, priorizará la formación continua de equipos técnicos y decisores, fortaleciendo los espacios de escucha activa con los distintos públicos de la universidad para ajustar los desarrollos a sus necesidades reales.

En este camino, el vínculo con la Udelar ha sido fundamental para contrastar enfoques, enriquecer capacidades institucionales

y sostener una mirada latinoamericana sobre la innovación en la gestión pública. Fortalecer esta alianza, así como abrir nuevas instancias de cooperación regional, es parte de los próximos pasos que la UNC asume con convicción.

Porque transformar la gestión no es un destino, sino un proceso continuo que exige aprendizaje, humildad institucional y voluntad política. Y en ese proceso, el diálogo entre universidades públicas no solo impulsa la mejora, sino que reafirma nuestro compromiso común con una universidad más abierta, justa y al servicio de su tiempo. <

>
DIRECTOR
EJECUTIVO, AGESIC

DANIEL MORDECKI

La academia y el mundo digital

V

LA EVOLUCIÓN DE la sociedad está anclada con fuerza en la capacidad que tenemos los seres humanos de acumular y distribuir conocimiento. Durante decenas de miles de años, antes de la aparición del lenguaje, los descubrimientos tenían una probabilidad casi total de irse a la tumba con quien los había llevado adelante. La aparición del lenguaje da un salto en la capacidad de los colectivos humanos de transmitir los aprendizajes de una generación a la siguiente y, por tanto, de acumular conocimiento.

La escritura es el cambio más radical en este proceso y es por eso que separa la historia de la prehistoria. Con ella los humanos adquirimos la herramienta que nos habilitó a acumular el conocimiento por largos períodos de tiempo y a llevarlo mucho más allá de donde llega la voz de quien lo posee.

La imprenta es el siguiente hito disruptivo, porque reduce drásticamente el costo de copiar la escritura a la vez que multiplica, también drásticamente, la cantidad de copias. Es difícil de dimensionar el impacto de este cambio, que transformó la sociedad de arriba abajo.

El nacimiento del microprocesador y la programación comienza a consolidarse como el siguiente escalón en este recorrido histórico, porque estos dispositivos cambiaron una vez más de forma radical y drástica la capacidad de acumular conocimiento y de transmitirlo, y llegaron en este último aspecto al límite de las posibilidades materiales: para la información digital la distancia no existe.

En este contexto, y después de más de medio siglo de convivir con información digital, parece razonable plantear que *el problema de la relación entre la tecnología digital y la educación en general, pero en particular la terciaria, es el aspecto más disruptivo al que nos enfrentamos.*

Si no lo hacemos creativamente, si no abrimos la mente y nos ponemos al frente de este cambio, corremos el riesgo de que nuestra educación se transforme en un proceso en el que el docente le pide a la máquina que genere un problema a partir de una lista de materiales, en el que el alumno a su vez le pedirá a una máquina que resuelva, por favor agregando dos faltas de ortografía y un pequeñísimo error para que parezca hecho a mano, y en el que el docente por fin terminará subiendo a una máquina para que corrija y, además de la nota, por favor genere una pequeña evaluación motivadora, porque hay que alentar a los alumnos a estudiar.

El mundo es digital

Si miramos el mundo que nos rodea en términos históricos, podemos ver que el proceso de transformación digital, la idea de que hay un mundo no digital que debe ser digitalizado, está concluido. Por supuesto que hay aún enormes espacios que falta digitalizar y también que lo digitalizado requiere análisis y mejoras. Pero *en el mundo en que vivimos, lo sustantivo, lo relevante, es digital.*



Daniel Mordecki

Y si hay un lugar donde esta afirmación es de una validez casi absoluta es en el mundo académico. No importa si se trata de un estudiante, un docente o un investigador: la mayoría aplastante de su relación con el conocimiento y con el resto de los participantes del mundo académico es digital. Los materiales en los que estudia: *papers*, libros, *pódcast*, ensayos, son digitales. Alguien podrá argumentar que aún hay muchos libros en papel, y tiene razón, pero el acercamiento a esos libros es digital: prácticamente nadie utiliza el viejo catálogo de tarjetitas por tema y autor de la biblioteca.

La relación con colegas, estudiantes, docentes e investigadores es digital: grupos de chat, foros, correos electrónicos, agendas,

repositorios compartidos, documentos de edición colectiva y mil herramientas más hacen a la vida diaria de la academia. Por supuesto que nada iguala a la relación presencial, al contacto mano a mano con un café o, mejor aún, un mate de por medio. Pero en ese contacto el resultado es digital. Ya no se traen voluminosos impresos para corregir con marcadores de colores y notas autoadhesivas. Alguien abre el notebook y edita en tiempo real un documento digital, que después distribuye por medios digitales o, mejor aún, edita un documento compartido.

También la bedelía es digital: las inscripciones, las notas, las devoluciones, las actas, las escolaridades y toda la relación administrativa es digital. No solo la formal, también la

informal: las reuniones, los festejos, el fútbol cinco, la celebración de recibimiento y cualquier otra actividad se organiza digitalmente.

La asistencia a las clases es digital: si la universidad no proporciona una versión digital, algún alumno grabará la clase con su celular y la distribuirá con algún mecanismo digital, que los otros alumnos «consumirán» cuando tengan tiempo para hacerlo, probablemente duplicando la velocidad de reproducción. La idea de curso como secuencia ordenada de clases o intercambios teóricos, complementada con talleres e instancias prácticas colocadas estratégicamente en ese orden, no existe más. Inclusive en áreas donde la práctica tiene una importancia excluyente, como en la medicina, porque los alumnos administran a piacere su tiempo a partir de un repositorio inabarcable de materiales grabados de cursos anteriores, otros proporcionados por la universidad y el conjunto de información digital en todos los formatos proporcionados por el resto del mundo. El docente controla la experiencia, pero no la secuencia.

La inteligencia artificial generativa

Sumado a que el mundo es digital, la aparición de la inteligencia artificial generativa (IAG) supuso lo que podríamos llamar «la frutilla de la torta» del proceso de digitalización. La IAG agregó la posibilidad de crear contenidos, en la acepción más amplia que se le pueda dar a este término, difícilmente reconocibles como generados por una máquina.

La capacidad de resumir, concluir y deducir a partir del conocimiento existente fue siempre una de las habilidades sustantivas de la academia, que implicaba un trabajo ingente y que, además, representaba un distintivo para aquellos que lo dominaban con maestría. La IAG hace esa tarea en unos instantes, con una capacidad que aún nos asombra y una calidad que está muy por encima de lo

«sencillamente aceptable». De hecho, lo hace mucho mejor que la media de los alumnos.

La aparición de tecnologías disruptivas siempre tiene una reacción trivial, una respuesta lineal de premonición catastrófica y rechazo. Y no necesariamente esta reacción está vinculada a la ignorancia. El gran Sócrates afirmaba que la sabiduría surgía de la contemplación y no de la lectura, a la que despreciaba por engañar al lector. Afirma en Fedro:

Apariencia de sabiduría es lo que proporcionas [con las letras escritas] a tus alumnos, que no verdad. Porque habiendo oído muchas cosas sin aprenderlas, parecerá que tienen muchos conocimientos, siendo, al contrario, en la mayoría de los casos, totalmente ignorantes.

El propio Quijote enloquece a causa de la lectura y se redime prometiendo que jamás va a volver a leer. La radio, la televisión, el teléfono, el bíper, el disco, el casete, el celular —y la lista es inagotable—, tuvieron una constelación enorme de detractores, muchos de ellos cultos y poderosos que previeron cataclismos y describieron escenarios catastróficos a partir de su consolidación. Ninguno de ellos se correspondió con el futuro, ninguno llegó a ser verdad.

Lo mismo podemos afirmar de la IAG. Las visiones de hordas de estudiantes ignorantes dirigidas por congregaciones de docentes inoperantes, así como todas sus variantes, mezclas y versiones, no describen el futuro predecible. La historia muestra que todos los cambios que impactaron en la capacidad de crear y distribuir conocimiento implicaron una masificación del acceso al conocimiento y el derecho a saber, mientras que en simultáneo aumentaron la relevancia de la academia en ese contexto.

El problema que tenemos que afrontar no es si la academia y la enseñanza terciaria va a seguir o no siendo relevante en el contexto de

la inteligencia artificial en general y de la generativa en particular. La respuesta a esa pregunta es que con altísima probabilidad la academia será aún más relevante.

La pregunta que tenemos que contestar es cómo lo hacemos realidad y qué forma tendrá cuando uno de nuestros pilares centrales, la capacidad de resumir, concluir y deducir dejó de ser una habilidad distintiva, en un mundo en el que crear el código de una función para un programa, una ilustración para un texto o una música para una introducción ya no requieren a un humano con un conjunto de habilidades innatas, un cúmulo de conocimiento teórico y una vasta experiencia. Solo requieren saber pedirlos en una frase a la que bautizamos con el anglicismo *prompt*.

La virtualidad

Durante las últimas tres décadas el mundo académico generó pequeños laboratorios de educación a distancia. Quienes trabajaban en ellos prometían un futuro de estudiantes en cualquier parte del mundo, que recibían cursos de docentes en cualquier parte del mundo, reunidos con herramientas de trabajo virtual. Esa promesa tan palpable, tan racional, tan prometedora, nunca llegaba. Tenemos que reconocerlo: estábamos convencidos de que al final del camino se trataba de una educación de segunda categoría.

Hasta que llegó la pandemia de COVID-19. Y la virtualidad mostró todo su potencial. A los docentes que trabajaron durante tanto tiempo en los laboratorios e iniciativas de educación virtual, a esos que les creímos, pero no les dimos el espacio, les debemos una disculpa. Vaya aquí la mía.

La pandemia no solo quebró la barrera de la virtualidad, impuso su legitimidad como método de interacción entre las personas, sea para la tarea y ocasión que toque en el mundo académico y en cualquier otro lado. Clases,

coordinaciones, devoluciones, reuniones y toda otra instancia tienen hoy la misma validez si son presenciales que virtuales.

Pero quienes damos clases virtuales sabemos que no es lo mismo: una cosa es tener alumnos en la clase, mano a mano, hablar, discutir, comentar, irse un poco por las ramas, inclusive que se peleen entre ellos y se griten un poco, que tener una pantalla llena de cuadraditos, la mayoría de ellos negros.

La virtualidad se impuso y tiene legitimidad, pero estamos aún muy lejos de que las instancias virtuales sincrónicas sean el equivalente de la vida universitaria, tanto de las aulas como de los pasillos. ¿Cuánto vale en la formación académica lo que los alumnos viven sentados en el pasillo, hablando, discutiendo y riendo de cualquier cosa? ¿Qué vínculo tiene la novia o el novio de la facultad con la intensidad con que se realiza la carrera? ¿Y el asado, el fútbol, el gremio y toda la actividad que gira en torno a la comunidad que habita los locales de la universidad? Y ni siquiera mencionamos las conversaciones con los alumnos después de que termina la clase.

Cuando en 1995 o 1996 del siglo pasado comenzamos a tomar contacto con Amazon, uno de los comentarios más comunes era que si bien era muy bueno para comprar libros, jamás iba a vender muchas otras cosas, como por ejemplo ropa o calzado. La ropa hay que tocarla, probársela, decían. Amazon trabajó pacientemente para entender cómo digitalizar la información de modo que superara cada una de las trabas. Por ejemplo, primero agregó la conversión de talles a todos los estándares y terminologías, después agregó calificaciones sobre los talles, siguieron los comentarios que advierten que este talle en esta marca es más grande, equivalente a este otro de aquella marca. Y por último, instructivos que te enseñan a medir tu cuerpo o tu ropa actual para calcular tu talle. El resultado es que hoy Amazon no solo vende ropa y

310

calzado, sino que nadie se cuestiona que tiene virtudes inherentes, que tocar y probarse la ropa tiene su mérito, pero que recorrer seis comercios para probarse dos camisas en cada uno no se compara con ver las doce prendas en sendas pestañas del navegador.

Este es el problema que enfrentamos con la virtualidad: con excepción de la práctica y el laboratorio (por ahora) todas las tareas sincrónicas se pueden realizar de forma virtual. Pero nuestra aproximación es apenas una copia de lo que hacemos en el mundo físico. Necesitamos abrir la cabeza, experimentar, equivocarnos, volver a probar para encontrar un modelo nativo de virtualidad, potente y seductor, que tenga virtudes propias e intransferibles y sea el reemplazo de la pantalla llena de cuadraditos negros.

A modo de resumen

La ciencia y la academia modernas son hijas de la imprenta con tipos móviles. No es una casualidad que el renacimiento se gestara en el mismo siglo en el que Johannes Gutenberg introdujo su invención. La filosofía, el humanismo, el arte, el influjo del pensamiento cartesiano, la ciencia, hubieran sido imposibles sin libros baratos, en los que los grandes pensadores, artistas y científicos adquirieran los conocimientos que fueron sustento de su obra.

Por la dimensión del impacto del mundo digital en la cantidad, la calidad y la velocidad a la que fluye la información, nos animamos a afirmar que estamos viviendo una transformación razonablemente equivalente. Y es importante entender que si bien nosotros tenemos la impresión de que todo sucede a una velocidad supersónica, y en cierta medida es efectivamente así, en términos históricos este proceso es más lento. Comenzó en el siglo pasado, en la década del cincuenta, con el nacimiento de la computadora, y tiene aún

un largo camino por recorrer, que va a durar décadas.

Nuestra tarea es ser capaces de dimensionar su impacto y generar las líneas de trabajo que modelen la universidad de 2050.

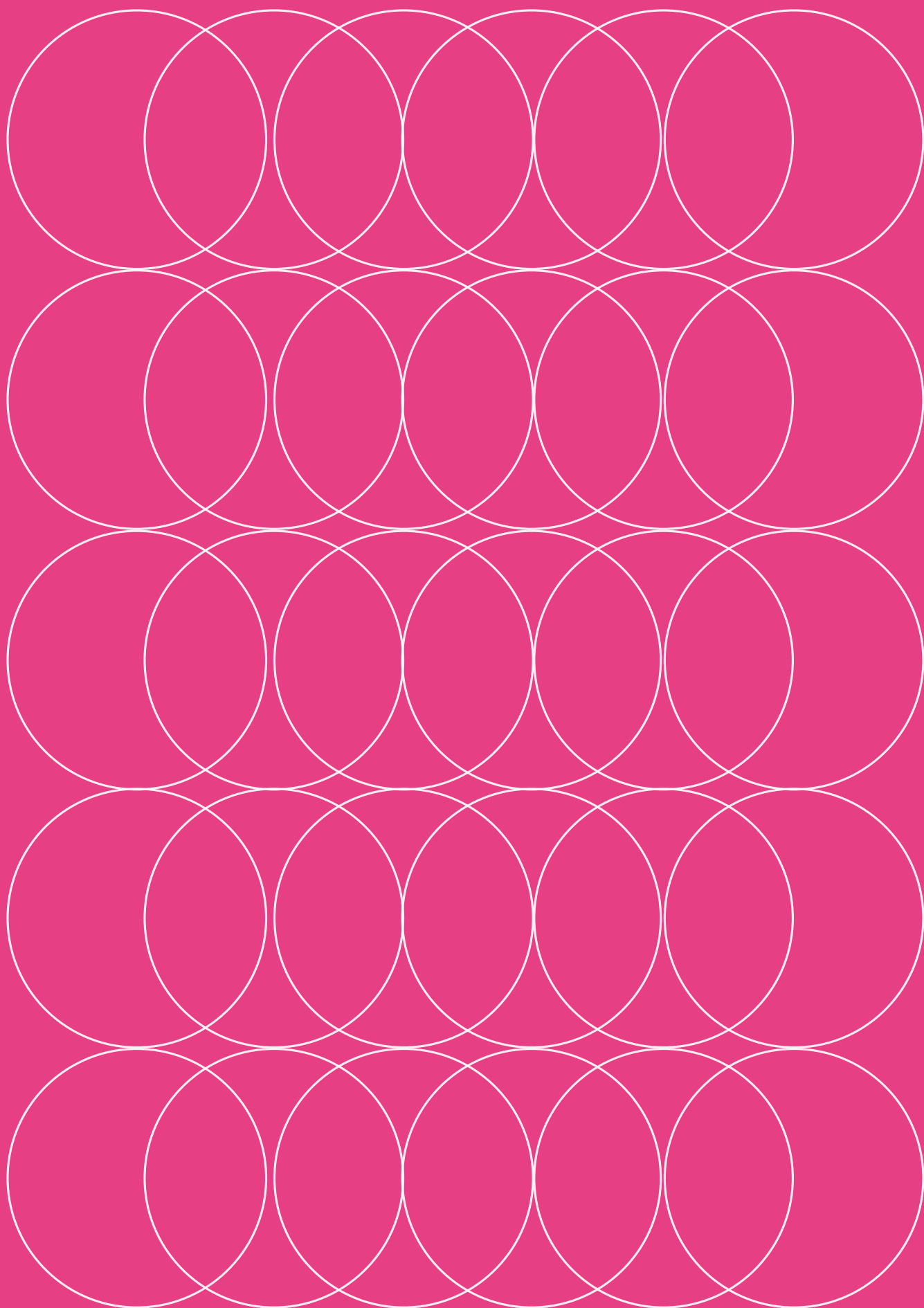
En esa tarea tenemos un gran espacio de incertidumbre, pero tenemos también algunas certezas. La primera es que tanto la educación como la investigación van a seguir siendo por mucho tiempo digitales. El papel, sea el tradicional de los libros o el poliéster de los planos, dejó de ser sustantivo y su papel será cada vez menos relevante.

La segunda es que, con excepción de las prácticas y los laboratorios, cualquier carrera se puede realizar de forma virtual y basada en herramientas y soportes digitales. La necesidad de compartir físicamente una ubicación es historia.

La tercera, y esta nos interpela fuertemente, es que hasta ahora el tronco central de nuestra digitalización, y sobre todo de la virtualización, es la reproducción digital de lo que hacemos en el mundo físico. Vamos a tener carreras digitales, virtuales y ubicuas iguales o mejores aún que las actuales, pero necesitamos trabajar de forma paciente y meticulosa para detectar las limitaciones y crear soluciones de interacción nuevas, que vengan de lo digital a lo físico, y no al revés.

Y por último, que en este proceso la academia va a encontrar nuevas fronteras de conocimiento, ciencia e investigación, a la vez que se desprenderá de algunas tareas y áreas que ya no son significativas. Recordemos que saber leer y escribir fue en algún tiempo una virtud académica.

El desafío digital ha puesto muy muy arriba la vara de nuestras obligaciones y expectativas. ¿Qué nos gusta más a los académicos que los desafíos que suenan imposibles? Pongamos manos a la obra. <



IV

PARTE IV

ARTICULAR PARA TRANSFORMAR

>
PRORRECTORADO
DE GESTIÓN,
UDELAR
>
PRORRECTORADO
DE GESTIÓN,
UDELAR
(2019-2024)

JOCELYN FERREIRA · MARIANA LEONI BIRRIEL

El desarrollo de la perspectiva de gestión de campus

Complexus significa «que está tejido junto». El pensamiento complejo es un pensamiento que trata a la vez de vincular y de distinguir, pero sin desunir. Por una parte, hay que tratar la incertidumbre. El dogma de un determinismo universal se ha derrumbado. [...] Así, el objetivo de la complejidad es, por una parte, unir y por otra, recoger el reto de la incertidumbre.

EDGAR MORIN (2009)

Introducción al pensamiento complejo

V

UNO DE LOS propósitos del accionar al iniciar la gestión en 2019 refería a promover mayores sinergias y coordinaciones entre las partes que hacen a la interna de la Udelar, así como en relación con los entornos. Tomó fuerza en este camino el trabajo en el marco del lineamiento estratégico sobre gestión de campus, como una perspectiva organizativa que proyectara una universidad más articulada, abierta e integrada. La gestión de campus se presenta ante el reconocimiento de que los desafíos de la Udelar no pueden abordarse de manera aislada

ni fragmentada. En una institución extensa, diversa y en permanente transformación, la capacidad de articulación se vuelve condición para avanzar en proyectos colectivos con sentido estratégico.

Desde esta mirada, se propone una comprensión relacional del quehacer universitario, en la que los espacios —materiales, simbólicos y tecnológicos— se perciban como dispositivos estratégicos para potenciar las funciones sustantivas de enseñanza, investigación y extensión. Ya en su formulación inicial, la línea de trabajo en gestión de campus ha operado como una plataforma de articulación, promoviendo encuentros entre servicios, áreas, sedes universitarias y otros organismos públicos. Es una orientación que se nutre de antecedentes significativos en la historia reciente de la Udelar, como la conformación de los centros regionales, que incluyen desarrollos interinstitucionales. Partió del reconocimiento de lo realizado, de la sistematización de saberes acumulados en torno a la convivencia institucional y de la necesidad de fortalecer lo común. Desde ahí, se imaginaron y crearon nuevos desarrollos para ampliar la relación.

La conformación del Grupo de Trabajo en Gestión de Campus (geca) marcó un punto de inflexión en el trabajo sobre esta línea. Creado por resolución del CDG como un espacio cogobernado y de amplia participación, sesionó en el contexto de pandemia, con encuentros sobre todo virtuales. Esto nos dio la posibilidad de contar con la participación activa de referentes que cumplen sus funciones en distintos puntos del país, permitiendo integrar perspectivas más allá de la centralidad montevideana.

Su conformación por actores que desempeñaban distintos papeles —muchos de ellos con amplia trayectoria en la institución— dio visibilidad a la diversidad de modelos existentes y aportó desde las experiencias en el territorio (Ferreira, 2022, p. 19).

Con miras a ampliar el componente participativo en la formulación de los planes, incluyendo las percepciones de integrantes de la comunidad universitaria, se mantuvieron intercambios con referentes de distintos espacios y ámbitos de la Udelar: direcciones generales, áreas, servicios, entre otros informantes clave de la escena universitaria. Se llevó adelante, también, una serie abierta de Jornadas Temáticas de Gestión de Campus, con el objetivo de ampliar el intercambio con otros integrantes de la comunidad universitaria y con referentes de la escena nacional e internacional (Udelar, 2021c, p. 5). Se promovieron diálogos con otras universidades, redes académicas e instituciones públicas, tanto en el ámbito nacional como en el internacional. Estos intercambios han permitido nutrir la perspectiva de campus con insumos conceptuales, herramientas metodológicas y referencias comparadas, dinamizando la reflexión sobre gestión universitaria, sostenibilidad y vinculación con el entorno.

Resolución n.º 1, CDG, 17 de agosto de 2020

(Exp. 011080-000015-20) - 1) Aprobar en general la propuesta presentada por el Señor Pro Rector de Gestión para el desarrollo en la Universidad de la República de una Gestión de Campus, cuyo detalle luce en el distribuido N° 837.20.

2) A efectos de dar comienzo a las acciones tendientes a la definición de lineamientos para el diseño de los Planes que posibiliten esa Gestión de Campus, integrar un Equipo de Trabajo dependiente de este Consejo, coordinado por el Pro Rectorado de Gestión e integrado por representantes de:

- Ordenes Docente, de Egresados y Estudiantil;
- Areas Salud, Social y Artística y de Tecnologías y Ciencias de la Naturaleza y el Hábitat;
- Funcionarios No Docentes;
- Dirección General de Arquitectura;
- Plan de Obras de Mediano y Largo Plazo;
- Comisión Coordinadora del Interior; y
- Servicio Central de Bienestar Universitario.

3) Designar a la Lic. Patricia Manzoni a propuesta del Area de Salud para integrarlo.

4) Instar al resto de los ámbitos integrantes a comunicar sus

representantes a la Secretaría General con la mayor brevedad con el fin de proceder a la convocatoria para su instalación e inicio de actividades el próximo 15 de setiembre.

(7 en 7)

Así fue que, más allá de cumplir con lo encomendado y lograr la formulación de una propuesta para orientar el diseño de planes de gestión de campus para la Udelar, el grupo visualizó la oportunidad de movilizar una red de diálogo sumamente interesante. Las jornadas y entrevistas, así como los recorridos y espacios de análisis, no fueron solo instrumentos de lógica técnica, fueron instancias que contribuyeron a instalar una nueva narrativa institucional sobre cómo pensar y hacer universidad. Al poner en acción una red de relaciones colaborativas, al recuperar aprendizajes previos y al proyectarse hacia escenarios futuros con vocación transformadora, esta perspectiva aporta claves valiosas para pensar nuevas formas de institucionalidad, más sensibles e integradas.

Durante el trabajo del Geca se identificaron y priorizaron cuatro dimensiones en el contexto universitario presente: la formulación de orientaciones estratégicas para una «Udelar como espacio público convergente»; el accionar por un «campus sustentable»; la mirada sobre la «gestión edilicia integral» y el desarrollo de estrategias para avanzar hacia un «campus virtual». Estas dimensiones buscan traducir la noción de articulación en acciones concretas, orientadas a fortalecer la interdependencia entre actores, funciones y territorios. Estos elementos se presentan de forma ampliada en el documento *Planes de gestión de campus para Udelar* que elaborara el grupo de trabajo. El 23 de noviembre de 2022 el CDC aprobó orientar la implementación de acciones propuestas en el informe presentado:

EL CONSEJO DIRECTIVO CENTRAL de la Universidad de la República en sesión ordinaria de fecha 23 de noviembre de 2021, adoptó la siguiente resolución:

4 (Exp. 001010-500431-21)

Atento al Informe presentado por el Grupo de Trabajo en Gestión de Campus «Planes de Gestión de Campus para Udelar» y el resumen ejecutivo presentado por el mismo Grupo, antecedentes que lucen en el distribuido N° 978.21:

EL CONSEJO DIRECTIVO CENTRAL, resuelve:

- 1. Encomendar al Prorrectorado de Gestión la implementación de acciones a partir de lo propuesto en dicho documento.**
 - 2. Desarrollar planes de implementación específicos por cada una de las dimensiones estratégicas expuestas en el Informe y avanzar en su concreción.**
 - 3. Agradecer el trabajo realizado.**
 - 4. Dar la más amplia difusión.**
- (20 en 20)**

El trabajo del grupo, los procesos que se sucedieron a partir de su funcionamiento y el documento final que da cierre a su cometido han sido guía para las acciones implementadas desde entonces, ordenando caminos y brindando claridad sobre el fundamento de las prácticas. Así, se han llevado adelante diversas acciones que se ubican en relación tanto de la perspectiva general como de las dimensiones específicas destacadas por el grupo de trabajo. En los textos que siguen se amplían varias de estas acciones y proyectos, buscando recuperar las distintas voces que han tomado parte en el trabajo cotidiano. Ha sido un camino repleto de iniciativas y experiencias, cargado de desafíos y tensiones que dieron paso a formular nuevas formas de pensar, formular nuevas preguntas y sostener conversaciones diversas. A 2025, el camino ha sido fructífero, de mucho aprendizaje y logro. Se han ampliado las relaciones y esto posibilita nuevas responsabilidades, posibilidades y acciones creativas. Ayuda que se detalle gran parte de lo generado.

Se pusieron en movimiento acciones por una universidad responsable con el ambiente, en conexión con iniciativas vinculadas a la gestión de residuos y todos los desarrollos en materia de cuidado del ambiente, lo que ya venía orientando la RETEMA. Se implementaron protocolos, acuerdos con la organización no gubernamental Repapel y articulaciones con la IM, lo que posibilitó la visibilización del tema ambiental en momentos clave como las elecciones universitarias. Al mismo tiempo, se desarrolló una mirada integral que conecta lo edilicio con lo ambiental. Estos movimientos, aunque a veces dispersos, han apuntado a establecer procedimientos estables, generar capacidades y tender puentes entre distintos niveles de decisión. A esto se suman cursos, acciones de comunicación, diálogos internacionales y espacios de formación como el Semillero de Iniciativas Interdisciplinarias,

todo lo cual ha permitido nutrir y expandir esta agenda.

Se pusieron en juego proyectos que buscan recuperar el sentido de la universidad como espacio público convergente, como Acciona Montevideo, donde se trabajó en interrelación con integrantes del Programa Integral Metropolitano (PIM), el Programa Aprendizaje y Extensión (APEX), el SCIBU, la FADU, la Facultad de Artes y la IM, lo que permitió entrelazar prácticas de extensión, creación, cuidado y participación. Experiencias como el Espacio Colabora o Montevideo Ciudad Universitaria, también llevadas adelante junto a la IM, dejaron aprendizajes valiosos para seguir pensando el papel de la universidad en el entramado urbano y social. En este camino, pensar los espacios también implicó interrogar sus usos, significados y narrativas. Desde el diseño de mobiliario que promueve usos múltiples y compartidos, hasta acciones como *A tu nombre Udelar*, que conectan las funciones de los espacios con perspectivas de género y memoria, y ensayan formas de habitar la Udelar más inclusivas, simbólicamente potentes y políticamente comprometidas.

También se generaron espacios para pensar la movilidad y el transporte, considerando la conexión de flotas entre servicios o la gestión de movilidad en pandemia. Aunque no cristalizaron en un proyecto general, estas iniciativas revelan la necesidad de seguir construyendo infraestructuras comunes, sensibles a los distintos territorios y tiempos universitarios. El desarrollo de un sistema para la gestión de recursos compartidos también avanza en esa dirección. A partir de los esfuerzos del seciu, desde las salas Zoom centrales en pandemia hasta el desarrollo de la actual plataforma de código abierto, que incluye salas, flotas y otros recursos, se ha ido consolidando, paulatinamente, una cultura de uso común, colaborativa y eficiente de los bienes universitarios.

318

En concomitancia, la instalación de políticas para prevenir y actuar frente a las situaciones de VAD encontró en la perspectiva de campus un soporte clave. El PRG —que preside la CCVAD— ha promovido acciones articuladas con la UCVAD, incluyendo estrategias de comunicación y formación. Se ha consolidado un eje ético y político transversal. En esta misma línea, se han generado instancias organizativas que conectan comisiones, redes y programas. El PRG impulsó el diseño de la SCU, un espacio de articulación anclado en el SCIBU, con la incorporación de una secretaría operativa y una propuesta de comunicación institucional que fortaleció su identidad. La propuesta conecta comisiones y redes que abordan asuntos sobre subjetividades y derechos en la Udelar, promoviendo en su encuentro abordajes transversales.

Nutriéndose de los debates que se ocurrían en el Geca, desde fines de 2020 el Rectorado y el PRG comenzaron a analizar la viabilidad de crear un primer campus universitario en la ciudad de Montevideo. Con la mudanza de la Facultad de Veterinaria (FVET) del barrio Buceo a su nueva sede, la necesidad de cuidar el predio de la ex-FVET y la perspectiva del rediseño organizativo de diversos ámbitos radicados en el Cordón, se aceleró en la creación del CLJ, experiencia en donde se han desplegado muchas de las dimensiones trabajadas antes: gestión sustentable, uso compartido de recursos, planificación participativa, integración territorial, instalar perspectiva de género, entre otras. En 2024, la Facultad de Ciencias propone avanzar en una propuesta de campus en Malvín Norte. En 2025, mientras tanto, el Campus Parque Batlle se consolida, perfilándose como una nueva oportunidad para profundizar esta perspectiva. En cada espacio universitario las oportunidades se reconfiguran. Y otros caminos podrán abrirse.

Todo esto es posible porque, a lo largo de su desarrollo, la política de gestión de campus

ha dado lugar a experiencias concretas que expresan el valor de la articulación: desde la consolidación de un grupo cogobernado con capacidad propositiva hasta la instalación de agendas compartidas con actores territoriales, institucionales y académicos. En cada uno de estos procesos, lo fundamental ha sido el modo en que se han generado condiciones para trabajar en conjunto, con un horizonte de mejora institucional, de compromiso público y de conexión con las comunidades. Gestionar campus no se reduce a administrar espacios: es habilitar nuevas formas de habitar la universidad, más integradas, más sostenibles y más cuidadas. La articulación es una forma de construir universidad desde el reconocimiento de la interdependencia y la posibilidad que se abre al reconocer el poder de lo que es relacional. <



[CLICK AQUÍ](#)



>
PRORRECTORADO
DE GESTIÓN,
UDELAR (2019-
2024)

MARIANA LEONI BIRRIEL

La sociología relacional-procesual de François Dépelteau (1963-2018): aportes para pensar la transformación de organizaciones complejas



Intención

EL TEXTO QUE aquí comparto articula una discusión teórica con devenires de la práctica organizativa: mis diálogos con François Dépelteau y su sociología relacional, por un lado, y el trabajo llevado adelante en el PRG, con su pragmática cotidiana, por otro. Me propongo en esta ocasión explorar de qué manera la sociología relacional-procesual desarrollada por Dépelteau ofrece una perspectiva que aporta novedad —aire— al pienso sobre los procesos de transformación en organizaciones complejas. Realizada una revisión de sus principales argumentos teóricos, pongo a consideración reflexiones a partir de las cuales entiendo que es posible abrir paso a nuevas formas de comprender y, consecuentemente, actuar en y para la transformación.

Contexto

Fue en la recta final de mi formación de doctorado, en 2017, cuando tuve la oportunidad de participar de un curso de formación con el sociólogo canadiense François Dépelteau, quien se acercó como profesor visitante a la UFSC, en Brasil, invitándonos a pensar sobre su propuesta teórica para una sociología relacional-procesual. Desde una mirada crítica

ante las teorías sociológicas anteriores y explicitando una nueva forma posible de pensar y hacer, François avanzaba en discusiones académicas que movilizaban y movilizan las cuestiones sociológicas de base. Desde su propuesta de ontología plana, partía de considerar que no podemos asumir la existencia de estructuras sociales más allá de los individuos en sus relaciones de interdependencia; concretamente: «esto es lógica y empíricamente imposible» (Dépelteau, 2013, p. 179; traducción propia).

Hasta ese momento, todo proceso de investigación del cual yo había participado, así como otras reflexiones académicas que me ocupaban, tomaban como referencia la obra estructural-funcionalista de Talcott Parsons. De este modo, la imposibilidad lógica y empírica de pensar en estructuras que traía Dépelteau me descolocó de inmediato. Felizmente, tuve la posibilidad de conversar con él e intercambiar sobre encuentros y desencuentros teóricos: la discusión fue fluida, horizontal, genuina. Más allá de los desacuerdos o distancias en relación con algunos puntos de su propuesta, mi vivencia a partir de este contacto derivó en varios cuestionamientos a las formas de hacer sociología, de pensar teóricamente y de proponer acciones consecuentes. Su invitación crítica

y sus intenciones me conmovieron intelectual y personalmente. En el camino, vidas que vienen y van. François muere en 2018. Deja memoria y trabajos que siguen, discusiones que movilizan, redes de intercambio, puertas para el encuentro.

Vuelvo a Uruguay en 2019 y a los pocos meses me integro al trabajo en el PRG. Ya en los primeros meses de trabajo, cuando iban tomando forma los proyectos asociados a la propuesta de transformación organizativa presentada por Luis (Leopold) al inicio de su gestión, escuche desde distintos lugares que «para que algo suceda acá deben alinearse los astros». Claros tonos de dificultad, de inercia, de imposibilidad de una transformación que se proyecta(ba). Dejos de imposibilidad estructural. Desde otro lugar, resonaba la idea que «las organizaciones son aparatos para no cambiar», toque de realidad si se quiere, de alerta sobre los problemas, las dificultades, que se expresan en la mira de todo proceso de transformación.

Al tiempo que sonaban estas reflexiones, encontré orientaciones que se contorneaban de forma continua, procesos que funcionaban en la inmediatez del vínculo, directrices que se desdibujan en la práctica, formas de hacer en construcción permanente. Se generaban y reconfiguraban sentidos, vínculos, prácticas. En la cabeza, la idea de permanencia; en las manos, el cambio cotidiano.

Organización

A la hora de pensar la organización como fenómeno, asumo (interesadamente) la superación de enfoques mecanicistas. La concepción de las organizaciones como sistemas estables, explicados o explicables por su orden, prefiero dejarla por fuera. Teóricamente, opto por considerar qué lejos estamos de las máquinas bien aceitadas. Nada novedoso por aquí, simplemente sigo haciendo eco de un movimiento

teórico que fue nuevo en 1980 (Jeffrey Alexander, 1987). Desde el pensamiento sociológico, si nos detenemos en la cuestión micro-macro, como discusión que ordena los distintos rumbos asumidos en la disciplina, podemos encontrar caminos divergentes: con énfasis diferenciales en el reconocimiento de qué polo entre lo micro y lo macro explica más o menos, por su posibilidad de estudio o por las formas de conectar estos extremos (Leoni y De Freitas, 2019). Más allá del componente explicativo de las teorías sociológicas que hacen parte de esta trayectoria, progresivamente pasa a instalarse la necesidad de desistir del pensamiento que separa, de la noción de orden y estructura como elementos explicativos. El nuevo movimiento teórico al cual alude Alexander (1987) refiere a perspectivas conceptuales que abogan por una mirada de conexión: entre lo micro y lo macro, con foco en la conexión. La deconstrucción de modelos rígidos de comprensión y acción permite avanzar hacia nuevas teorías que buscan la definición ordenada y también reconocen la relevancia de dar cuenta de la adaptabilidad, el aprendizaje, las motivaciones y la posibilidad de transformación, ainda mais, de transformación inmanente.

Desde aquí, tomando estas reflexiones para pensar lo organizacional, asumo, de partida, que las organizaciones son fenómenos complejos: caracterizados por su multidimensionalidad, donde se reconoce la coexistencia de variados asuntos, niveles, actores y redes, que se entrelazan en una trama espesa, difícil de desentrañar. Comprender esta complejidad requiere un esfuerzo sostenido y el uso de herramientas conceptuales que nos permitan orientarnos. Los modelos son formas para la comprensión. Sirven para detectar patrones, regularidades o tipos ideales, nos ayudan a clarificar fenómenos que, de otra manera, se nos presentan como caóticos y abrumadores. Claramente, todo esto es

322

un proceso necesario. Nos anteceden, en este esfuerzo, variadas propuestas teóricas que buscan abrir al pensamiento de lo que es complejo: captar las distintas dimensiones, pensar de forma conectada, recuperar las voces, lo que disiente, lo que se mueve. Estrategias para conceptualizar y reconocer las realidades, sin caer en simplificaciones que obstaculicen la comprensión y la posibilidad de acción.

Sin duda este movimiento trasciende el pienso sobre las organizaciones, trasciende inclusive el oficio del sociólogo: las ciencias, en términos generales, se deconstruyen, en un proceso continuo de reconocimiento de lo que antecede y de reformulación en función de nuevos avatares de la realidad que fluye. Recuerdo aquí la obra de Edgardo Lander donde asume la urgencia de deconstrucción/reconstrucción de las propias bases de las ciencias sociales. Más allá de la urgencia, se destaca, entre los beneficios de la problematización de las bases epistemológicas, la oportunidad de liberación en la praxis: es necesaria la movilización de la conciencia, deconstruir en la práctica cotidiana las naturalizaciones de las formas canónicas adquiridas en los diferentes procesos en los cuales nos conformamos como actores sociales (Lander, 2005, p. 39). También Immanuel Wallerstein (2006), con aportes complementarios desde su propuesta de análisis de los sistemas-mundo, destaca la necesidad de pensar el mundo social como sucesión y coexistencia de sistemas históricos, admitiendo la continua conexión con las particularidades. El reconocimiento del carácter histórico y relativo del conocimiento abrirá puertas para reconocer la diversidad y multiplicidad «de voces, de mundos de vida, la pluralidad epistémica» (Lander, 2005, p. 39). Más esfuerzos por comprender *lo que es tejido junto*, recordando otra vez e inevitablemente a Edgard Morin; intenciones de captar lo que se mueve.

Crítica

Las reflexiones de François acompañan estas intenciones, haciendo parte del giro relacional (*relational turn*) iniciado en los años ochenta, impulsando una renovación profunda de las formas de concebir la vida social. Aunque se reconocen antecedentes en teorías clásicas y contemporáneas, el *Manifesto for a relational sociology* de Mustafa Emirbayer (1997) condensa esta orientación, al proponer una crítica al sustancialismo y una apuesta por pensar lo social como proceso. Desde esta perspectiva, las relaciones sociales dejan de ser un atributo secundario para convertirse en el objeto central de la indagación. Dépelteau retoma y amplía esta propuesta, posicionando a la sociología relacional no como un paradigma cerrado, sino como un espacio inclusivo de deliberación teórica y metodológica, definido por un interés común en las relaciones sociales. Sin embargo, esta apertura no implica homogeneidad. Para evitar el uso trivial del término *relacional*, Dépelteau (2013) distingue tres constelaciones en el campo: la sociología relacional determinista, la sociología relacional codeterminista y, finalmente, desde la crítica, comparte su propuesta de una sociología relacional-procesual.

La sociología relacional determinista, según Dépelteau, agrupa propuestas que, si bien centran su atención en las relaciones sociales, mantienen una lógica explicativa a partir de lo que permanece, de lo estructural. Las redes u otras formas de organización relacional son entendidas como estructuras que determinan a los individuos o partes, minimizando así el papel activo de los sujetos en la producción del mundo social. Al enfocarse en el estudio de la *autoacción* (*self-action* / $A \rightarrow B$ o *ego* $\rightarrow$ *alter*), las propuestas de la sociología relacional determinista se fundamentan en la consideración de que las

estructuras sociales determinan las partes, sin que estas últimas medien o influyan en los fenómenos sociales. La sociología relacional determinista es, parafraseando a Dépelteau, una versión contemporánea del positivismo sociológico (Dépelteau, 2013, p. 169). Critica así esta forma de pensar por no resolver el dilema entre sustancialismo y relacionismo. Si bien la sociología relacional determinista se inscribe en el giro relacional, lo hace desde una mirada que continúa reificando las estructuras como «cosas» con poder causal externo, reproduciendo una imagen estática y distorsionada de la vida social:

Las nociones sustancialistas son innecesarias en la sociología, ya que, en última instancia y en la realidad, las entidades a las que se refieren son procesos sociales fluidos que emergen, cambian o desaparecen a través de relaciones contextualizadas entre diversos interactuantes. Los conceptos y afirmaciones sustancialistas, por lo tanto, dan una imagen distorsionada de la naturaleza de la vida social (Dépelteau, 2017, p. 411).

Esta mirada se alinea con la de Emirbayer (1997), en tanto se considera que una sociología relacional genuina debe abandonar las nociones sustancialistas y centrarse en los procesos dinámicos que emergen de relaciones situadas.

Buscando recuperar la presencia de los individuos en la relación, la sociología relacional codeterminista, por su parte, agrupa propuestas que reconocen tanto el papel de las estructuras sociales como la agencia de los actores. Esta constelación se distancia del determinismo estricto al concebir las estructuras como fuerzas preexistentes que influyen, pero no determinan completamente a los individuos, quienes tienen capacidad de percepción, reproducción o transformación consciente del orden social (Dépelteau, 2013, p. 171). Lo que está en juego es el modo en que lo micro y lo

macro se interrelacionan: en el caso de la sociología relacional codeterminista, las estructuras y las partes inciden unas sobre otras, la interacción codeterminista es entre todo y parte. La sociología relacional codeterminista enfoca el estudio en las «interacciones» (*interactions*, $A \leftrightarrow B$ o *ego* $\leftrightarrow$ *alter*). El papel activo de las partes (individuos, actores o el concepto que la teoría de turno defina) se da mediante la percepción y la transformación (o reproducción) relativamente consciente de las influencias del «todo». Dépelteau identifica dentro de esta constelación dos subtipos: el «codeterminismo fusionado», representado por autores como Anthony Giddens y Pierre Bourdieu, donde estructura y agencia se moldean mutuamente de manera simultánea, y el «dualismo analítico», ejemplificado por la teoría morfogénica de Margaret Archer, que propone separar analíticamente ambos polos para comprender su interacción (Dépelteau, 2013, 2018). En ambos casos, sin embargo, persiste la tensión entre estructura y agencia como entidades separadas y con poder causal externo. Dépelteau critica a la sociología relacional codeterminista por seguir reificando las estructuras sociales, lo que a su juicio limita la capacidad explicativa de la sociología, al mantener una visión estática del mundo social. Aunque se proclama un dualismo meramente analítico, como en el caso de Archer, el autor señala que muchas veces este desliza hacia una separación ontológica no declarada, reforzando una concepción sustancialista de la estructura.

Para Dépelteau, recurrir a este tipo de esquemas teóricos —que intentan sortear el voluntarismo sin abandonar el dualismo— es una estrategia problemática. En su lugar, propone asumir una ontología plana donde las relaciones sociales concretas, en contextos situados, constituyen el fundamento mismo de la vida social.

324

Propuesta

Tras analizar críticamente el pensamiento determinista y codeterminista en la sociología relacional, Dépelteau propone una alternativa. Debe tenerse presente que no se trata aquí de una ruptura de base, se reconoce en la obra de François la riqueza de lo que antecede, en la misma línea de reflexión que compartía Alessandro Bonanno en su obra *Globalización y la reorganización del tiempo-espacio*: el patrimonio científico no debe ser simplemente olvidado, la tarea de deconstrucción consiste en la conjunción de los avances presentes sin abandonar el pasado: «La oportunidad de producir una sociología nueva y excitante, libre de viejas cargas y pasos obligatorios que deben ser tomados. Es la oportunidad de traer de vuelta la imaginación sociológica» (Bonanno, 2009, p. 102).

La propuesta de François, inicialmente identificada bajo el término de sociología relacional profunda («*deep RS*», Dépelteau, 2013, p. 164), pasa luego a asumir el nombre de sociología relacional-procesual. Esta perspectiva se distancia tanto del sustancialismo como de los dualismos analíticos u ontológicos, resaltando una mirada desde la ontología plana, donde el foco del análisis no recae en entidades separadas (como A y B o ego y alter), sino en las transacciones como procesos sociales fluidos: el foco se coloca en el *us*, el *nosotros*, lo que está en medio de las partes, la relación. La noción de *transacción* permite superar el pensamiento dualista, enfatizando que el mundo social se produce siempre en interacción y nunca de forma unilateral. Asumir una ontología plana implica de partida que lo que existe, al fin de cuentas, son individuos en sus relaciones de interdependencia. Las estructuras sociales, o cualquier otro término por el que optemos para referir a estas consideraciones macro, generalizadas, si bien pueden identificarse en el marco de la

explicación, no tienen existencia ontológica independiente:

Los patrones sociales existen y pueden ser explicados. Pero el nivel de similitud entre comportamientos y relaciones siempre es una cuestión de grado, y no puede ser simplemente objetivado; no puede separarse del enfoque de observación adoptado por quien observa. Esto no significa que las llamadas estructuras sociales sean simplemente construidas por los observadores. Significa que son fenómenos transaccionales... (Dépelteau, 2013, p. 179; traducción propia).

Desde la sociología relacional-procesual, entonces, se admite la existencia de patrones sociales, pero se rechaza su cosificación. Estos patrones deben entenderse como fenómenos transaccionales, cuya estabilidad es siempre relativa y depende del punto de observación. En este marco, se propone una estrategia metodológica basada en el análisis de procesos («*process tracing*»), con atención a las diferencias, particularidades y disidencias, más que a la búsqueda de regularidades universales. En este camino, se hace necesario definir el contexto espaciotemporal sobre el cual se trabaja, identificando a los actores clave y los «rasgos históricos». ¿Dónde comienza un fenómeno y cómo? ¿Qué transacciones están involucradas? ¿Cómo se identifican los campos en correlación con distintas identidades a lo largo del proceso?

Dépelteau nos invita a seguir los procesos: a reconocer las experiencias de los individuos interdependientes en sus transacciones, advirtiendo las complejidades inherentes a este objeto. Es un camino con muchos referentes. En términos metodológicos, dialoga con Latour sobre el seguimiento a los actores, aproximándose a la etnografía, al *process-tracing method*, a la historia y la antropología social, aprendiendo de la *grounded theory* y tendiendo fuertes vínculos con la obra de Elias. Las influencias son múltiples, el desafío

es estar cada vez más cerca de las «experiencias de vida» (Leoni y Grisotti, 2021, p. 4).

Todo este movimiento del pensamiento toma forma sobre una afirmación directa: la teoría es para entender la realidad, pero también para actuar sobre ella. Las teorías sociológicas tienen efectos en la realidad social, por lo cual no se trata solo de un debate conceptual. Reificar las estructuras sociales refuerza visiones del mundo que justifican la inercia y la falta de transformación. Esos dichos de pasillo, en donde se expresa que la institución me permite o no hacer tal o cual cosa, o en donde se asume que el suceder depende de los astros, tienen peso. Más peso tienen cuando, desde el ámbito de la comprensión científica y de producción de conocimiento, damos continuidad a esas afirmaciones que determinan, limitan:

En el ámbito del lenguaje y del modo de comprender las realidades, cuando tomamos como base el sustancialismo, las estructuras están dotadas de un poder y de una existencia *per se*. Si pensáramos que la propuesta de Dépelteau gira en torno a una mera precisión conceptual, él mismo posiblemente nos respondería, como en un tiempo anterior hizo en clase, lo siguiente: en la vida cotidiana podemos argumentar en el sentido de «the wind blows», o «la sociedad me lleva a hacer tal cosa», pero, en el ámbito de la ciencia, tales permisos son peligrosos. Es el peligro de la limitación por simplificación; de la pérdida de libertad por simplificar (Leoni y Grisotti, 2021, p.6).

Más allá del reconocimiento de la responsabilidad que se ubica en la formulación teórica y en la producción de conocimiento que de esta se deriva, advirtiendo desde aquí la necesidad de cuestionar nuestras formas de pensar y actuar, hay otro elemento que moviliza fuertemente la reflexión de Dépelteau. Se trata de la necesidad de acercar el pensamiento sociológico a la vida social, a

las experiencias en movimiento. En tono de diagnóstico, se observa la lejanía de nuestras miradas científicas ante la realidad que se sucede, se reconocen respuestas limitadas, que no resuenan, soluciones débiles.

En este contexto, Dépelteau argumenta que uno de los peores males de nuestra era es el egocentrismo: el culto al individualismo ya reconocido por Émile Durkheim, el actuar por separación, la distancia permanente. Si queremos dar respuesta, necesitamos que nuestra mirada sociológica, los esquemas desde los cuales comprendemos y proponemos soluciones, no repliquen las deficiencias a las que queremos responder.

Hacer ciencia con conciencia no se trata tanto de ser conscientes de que nuestra subjetividad influye en nuestro conocimiento e intentar controlar los efectos distorsionadores de nuestros intereses, deseos, valores, etc. Se trata más bien de darnos cuenta —y aceptar— que, con nuestras experiencias tanto científicas como no científicas, somos parte de la realidad. [...] Conocer no consiste realmente en reflejar la Realidad. En esta lógica, todo el potencial de la sociología relacional reside en su capacidad para ayudarnos, como seres humanos interdependientes, a desarrollar nuestra inteligencia social orientando nuestras complejas experiencias sociales en función de algunos objetivos elegidos (Dépelteau, 2015, p. 50; traducción propia).

Reflexiones

En un contexto donde los problemas y situaciones sociales son cada vez más impredecibles e interconectados, las organizaciones se ven obligadas a adaptarse a nuevas realidades. Los desafíos se vuelven más complejos y los objetivos organizacionales evolucionan junto con ellos. Afortunadamente, este escenario también impulsa nuevas preguntas de investigación que buscan profundizar en

326

la comprensión de los fenómenos organizacionales y desarrollar enfoques innovadores para abordarlos. Desde el plano de la acción práctica —en contraposición al de la producción de conocimiento— emergen diversas iniciativas: desde procesos de actualización y gestión del cambio hasta transformaciones organizativas más profundas.

En mi tránsito por el PRG, me encontré con normas inviables, procedimientos que solo funcionaban en contextos de interacción directa, orientaciones que se olvidaban o eran rápidamente desestimadas, y nuevas formas de hacer las cosas. Todo esto sucedía en un entorno donde las permanencias convivían con los cambios cotidianos. Acompañando los procesos de transformación impulsados por el PRG —y especialmente desde mi papel de conducción del lineamiento estratégico de la gestión de campus— tuve la oportunidad de acompañar desafíos asociados a la articulación y la consolidación de procesos dentro de la organización. En ese recorrido, la teoría de Dépelteau aclaró la visión: al enfocar la atención en las ocurrencias puntuales de los procesos, se fue revelando cómo las organizaciones son campos de relaciones en constante transformación. Desde aquí, la posibilidad y responsabilidad se encuentra en el us —no en la estructura ni en el cosmos—, se materializa en la transacción y, desde ahí, habilita el acceso.

Para transitar por procesos de transformación, considero indispensable contar con marcos teóricos que nos ofrezcan herramientas para comprender estos procesos dinámicos. No se trata de buscar explicaciones simplistas ni estructurales, sino de entender el cambio organizacional como algo inmanente, como un fenómeno que se construye y reconstruye en cada transacción y en cada vínculo. La teoría relacional-procesual de Dépelteau ofrece precisamente esta posibilidad: ayudarnos a concebir las organizacio-

nes como entes dinámicos, permitiéndonos captar la complejidad del cambio y la transformación de manera más fiel a la realidad organizacional, donde todo lo que ocurre es, necesariamente, fruto de las relaciones entre individuos interdependientes. Esta mirada, a mi entender, nos permite registrar lo que se mueve, reconocer la transformación en sus expresiones más sutiles y asumir la responsabilidad que ello conlleva, abriendo camino a nuevas posibilidades de acción. Recupera la creatividad.

Al aceptar la invitación de Dépelteau a ejercitar una mirada crítica y repensar la forma en que comprendemos las realidades sociales —y en este caso, las organizaciones—, surgen múltiples interrogantes. El mundo organizacional está lleno de particularidades, variaciones y disidencias. Entonces, ¿por qué insistimos en definir estructuras organizacionales rígidas y artificiales? ¿Realmente estas definiciones jerárquicas y estructuradas nos ayudan a comprender la complejidad y el dinamismo de las organizaciones? ¿O más bien contribuyen a una simulación que encubre su naturaleza caótica y flexible, en un contexto académico y profesional que tiende a privilegiar modelos predictivos y estructurados que prometen mayor control y certeza?

Cuando nos enfocamos exclusivamente en la búsqueda de regularidades y tendencias, ¿somos verdaderamente responsables en nuestra forma de comprender y actuar en las organizaciones? ¿No estaremos aplicando soluciones prefabricadas que poco tienen que ver con los problemas reales, emergentes de las interacciones cotidianas y las particularidades de cada contexto? ¿Y si al imponer estructuras fijas estuviésemos perdiendo la oportunidad de comprender la riqueza y diversidad de las experiencias organizacionales, simplificando en exceso una realidad mucho más compleja?

La propuesta de Dépelteau, centrada en las transacciones y procesos dinámicos que coconstruyen lo social, constituye un aporte clave para comprender los aspectos móviles de la transformación organizacional. Su enfoque flexible y situado, al reconocer las disidencias y singularidades de los actores involucrados, nos brinda herramientas valiosas para afrontar los desafíos que enfrentan hoy las organizaciones. Es un enfoque que integra en su base un potencial transformador, habilita y convoca a formas ampliadas de acción colectiva. Al comprender los procesos sociales como construcciones siempre abiertas, evita naturalizar las desigualdades o los modos establecidos de operar. En cambio, nos invita a imaginar y ensayar nuevas formas de organización, de toma de decisiones y de participación. Expande el poder de acción al descentralizar el control y redistribuir la posibilidad: reconociendo la inevitable y necesaria participación de cada uno, en nuestras relaciones de interdependencia, por la configuración de la experiencia. <

>
DIRECTOR (S),
DIRECCIÓN GENERAL
DE ARQUITECTURA,
UDELAR

HORACIO FLORA

Cuaderno de notas: apuntes desde una arquitectura universitaria

El cuaderno de notas se configura así con esbozos (de obras y proyectos), notas a pie de página, ideas prestadas y originales, nombres, imágenes, conversaciones, múltiples materiales que se miran a sí mismos y que recomponen nuestra propia mirada.

IÑAKI ÁBALOS y JUAN HERREROS (2002),
Una nueva naturalidad (7 micro-manifiestos)

V

EN DIVERSOS INTERCAMBIOS con distintos actores universitarios, hemos conversado sobre múltiples perspectivas acerca de la planta física de la Udelar, por ejemplo, los lineamientos de campus, planificación de las sedes, gestión edilicia y mantenimiento, aspectos normativos, presupuesto o falta de este, o nuevas agendas y lineamientos académicos. Muchos de estos intercambios se convirtieron en notas, apuntes, registros de pedidos concretos, de anhelos o de proyectos para futuros posibles. Cada uno formó parte de un «cuaderno de notas», algunos como notas subrayadas con carácter urgente, otros como notas al margen y no por ello menos importantes.

Cada uno de ellos nos permitió construir una «agenda», una guía que se complementó con visitas a enclaves universitarios, intercambios y reuniones para entender las distintas realidades y particularidades específicas de la planta física. Todas ellas contribuyeron a la construcción de un mapa de intenciones y necesidades, una nueva forma de ver el territorio universitario, de entender una realidad siempre compleja. Sin dudas son muchos los retos que implican llevar

adelante el diseño, la gestión y el mantenimiento de la planta física de la Udelar, en un contexto donde la falta de recursos nos desafia constantemente, donde el ingenio y el sentido común deben ser la guía.

En la mayoría de estas notas se reitera el tema presupuestal como prioridad. Es claro que aún dentro de un marco restrictivo, los edificios universitarios deben dar respuesta a las necesidades de la institución, cumplir con las normativas vigentes, ser funcionales a su cometido, austeros en su concepción y racionales a la hora de «bajar costos» de mantenimiento. En este contexto y desde una perspectiva reduccionista y funcionista, la arquitectura se podría limitar a su mínima expresión de uso. Pero es claro que la arquitectura para la universidad significa más que simplemente circulaciones, aulas, oficinas y laboratorios. La construcción de una «imagen arquitectónica» austera y auténtica no debe significar la pérdida del carácter representativo y simbólico de la arquitectura universitaria.

Es en ese sentido que surgen, entre estos apuntes y notas, otras perspectivas que

plantean nuevas agendas, donde poder redefinir el espacio universitario y la necesidad de habitarlo. En un mundo pospandemia, donde los avances tecnológicos nos permiten trabajar y estudiar a distancia, resulta significativo que cada vez más se requiere de lugares para el encuentro y la convivencia, de nuevos espacios que incrementen los intercambios como forma de potenciar la creatividad, que generen pertenencia e impacten positivamente en la vida de la comunidad universitaria. Es necesario redefinir el concepto de austeridad, demostrando que el verdadero valor está en la calidad de estos espacios y priorizando el bienestar de la comunidad y el entorno natural.

A través de algunas de estas notas intentaremos construir una nueva perspectiva desde donde poder (re)imaginar la arquitectura para la universidad, una oportunidad para proyectarnos en espacios funcionales y ambientalmente responsables, donde el diferencial se encuentre en la calidad.

El campus como espacio integrador

Los Campus refieren a espacios en los cuales se conectan infraestructuras, edificios, recursos y capacidades, con base en criterios que dan sustento a la articulación de sus partes y su localización en el marco del ambiente en el cual se ubican.

Udelar (2021),
Planes de gestión de campus para la Udelar

En 2019 el PRG propuso definir e instalar el MGUI, que procura rediseñar las prácticas y los procesos de trabajo dentro de los espacios universitarios, potenciando nuevas formas de interconexión y relacionamiento que permitan desarrollar agendas comunes, proyectos académicos compartidos y prácticas articuladas desde una mirada integradora.

La gestión de campus opera sinérgicamente con ese modelo, articulando a los distintos espacios universitarios en una perspectiva de integralidad. Si bien la idea de campus no describe un modelo urbano arquitectónico sino un modelo de gestión integral, tiene un gran potencial de transformación e incidencia directa sobre la planta física de la Udelar. El concepto de *campus* trasciende al concepto urbano territorial de *centro*, ya que los espacios que lo integran no solo se vinculan por proximidad geográfica, sino por el potencial de articulación que puedan lograr.

La gestión de campus establece cuatro dimensiones estratégicas: el *campus sustentable*, el *campus como espacio público convergente*, el *campus virtual* y el *campus como gestión edilicia integral*. Las primeras dos dimensiones apuntan al compromiso ambiental y el desarrollo de buenas prácticas, con una mirada de responsabilidad social. Las últimas dos fortalecen la articulación de los colectivos universitarios con base en sistemas integrados de gestión, desde una perspectiva inteligente y eficaz.

Campus sustentable

El objetivo de *campus sustentable* es detectar oportunidades en el uso de los recursos y los desafíos que implica la dispersión territorial de la planta física de la Udelar, asociados al compromiso medioambiental. La Udelar reconoce en esta dimensión la fuerte relación que existe entre la institución y sus entornos, así como la responsabilidad social para con las comunidades donde se implanta.

Campus como espacio público convergente

Si bien el alcance de esta dimensión va más allá de las definiciones urbanas arquitectónicas y

330

promueve el uso compartido de espacios, recursos, capacidades y modelos de trabajo, sin duda la dimensión espacial adquiere gran relevancia ya que fomenta la apertura de los ámbitos universitarios y la construcción de nuevos espacios de encuentro e intercambio para la comunidad universitaria y la ciudadanía.

Campus virtual

El objetivo de *campus virtual* consiste en desarrollar acciones que permitan el encuentro y la producción de conocimiento con base en las TIC, una plataforma que articule sistemas de sistemas y conecte espacios con tecnología para generar nuevos intercambios universitarios, ya sea virtuales o físicos. Como acuñamos colectivamente en estos años, organizar el espacio es crear organización.

Gestión edilicia Integral

Tiene por objetivo desarrollar estrategias articuladas y convergentes sobre los temas de gestión edilicia entre los distintos actores universitarios y permite consolidar modos de actuar más eficientes. Se plantea un abordaje institucional integral sobre la gestión edilicia.

Estas cuatro dimensiones estratégicas se convierten en lineamientos a la hora de gestionar, pensar, diseñar, mantener y planificar la planta física de la Udelar, y establecen un abordaje en perspectiva de red que permite desarrollos y mejoras en la gestión universitaria.

Campus Luisi Janicki: acciones sinérgicas³⁰

El CLJ es el primer lugar donde se implementaron estos lineamientos, un ejemplo de integralidad donde la refuncionalización patrimonial y la revalorización del parque existente generan un nuevo espacio de intercambio

universitario. Algunas de las «estrategias de adaptación» implicaron la preservación y refuncionalización de las construcciones de la ex-FVET, para intervenirlas creativamente, respetando su carácter patrimonial, pero potenciando su capacidad latente de transformación. De esta forma, no solo se preserva la memoria de estas construcciones y se las pone en valor, sino que se reduce el consumo de energía y recursos. Las intervenciones realizadas generan un nuevo producto. Lo que fue pensado en sus orígenes como un edificio de investigación, por ejemplo el ex Pabellón de Anatomía, se convierte en un ámbito académico de oficinas, salas de reuniones, salones de clase y salas de exposiciones. La reutilización adaptativa mantiene vivo el patrimonio y crea un potente diálogo entre lo antiguo y lo nuevo. Se trata de adaptaciones en el marco de una economía ajustada, sin esfuerzos innecesarios, en un marco de austeridad y que aprovechan las sinergias de lo existente.

El jardín como metáfora

Una sociedad crece cuando los ancianos plantan árboles bajo cuya sombra saben que no se van a sentar.

Proverbio griego

Muchas de estas notas se generaron en distintos intercambios y conversaciones con el prorector de Gestión, sobre la búsqueda de modelos alternativos de cómo gestionar y pensar la planta física de la Udelar. Sin dudas, se requiere de nuevas miradas, que, por un lado, recojan la rica tradición en hacer arquitectura de las oficinas técnicas de la Udelar, pero que también den lugar a agendas contemporáneas de interés para la institución y la sociedad, incluyendo los temas medioambientales, el cambio climático, la equidad, la diversidad o la inclusión social. Muchos de

30

El diseño arquitectónico del CLJ es de María José Gambini, Virginia Carbone y Gonzalo Lorenzo.

estos aspectos están presentes en las líneas estratégicas sobre gestión de campus.

Entre las notas recabadas destaco algunas donde el concepto del *jardín* como metáfora ha sido recurrente, ya sea por temas vinculados a nuevas agendas sustentables o sobre la construcción de espacios alternativos. *A priori*, la comparación entre el diseño y la gestión de la arquitectura (lo artificial) con la construcción, el diseño y la gestión de un jardín (lo natural) puede parecer no tener puntos de conexión, pero si pensamos en sensibilidades medioambientales asociadas a la construcción de entornos sustentables, que contribuyan positivamente ante el cambio climático, descubriremos nuevas perspectivas. En particular, si nos remitimos a algunas líneas de investigación de la arquitectura contemporánea, donde la fusión entre naturaleza y arquitectura promueven nuevas estéticas y arquetipos en que la disolución de límites (naturaleza-artificio), generan una simbiosis inteligente en clave sustentable para lograr mejores entornos.

Desde esta perspectiva, es necesario pensar que la nueva infraestructura universitaria se deba plantear como desafío el diseño de *entornos sustentables* con una concepción holística, más que la construcción de edificios, entornos donde la dimensión del paisaje sea parte integral del proyecto y no un complemento para embellecer lo construido, creando una «nueva naturalidad». Para ello, se requiere de la construcción de un vector de doble sentido, desde donde la naturaleza informe al proyecto y viceversa, en una relación de equidad. Construir entornos sustentables significa construir espacios de bienestar, en los que la conservación ambiental y el compromiso ecológico mejoren las condiciones de habitabilidad y promuevan contextos diversos e inclusivos, donde se desarrolle la vida universitaria y se den intercambios con

la comunidad, y que puedan ser refugios para otras especies, como parte de nuestra responsabilidad ambiental.

La analogía planteada nos permitirá encontrar nuevas perspectivas y claves que trasciendan y complementen la manera «usual» de abordar el diseño y las problemáticas de la planta física de la Udelar, evolucionar en líneas de pensamiento que posibiliten construir miradas más integradoras y holísticas desde una perspectiva sustentable. El enfoque holístico implica construir estrategias que den respuesta a todos los aspectos de un proyecto, incluyendo las nuevas agendas medioambientales. Implica desarrollar perspectivas integrales que consideren, por ejemplo, la funcionalidad, la estética y la imagen simbólica, la calidad espacial, el contexto, la experiencia del usuario, el presupuesto, conectando el diseño con el bienestar de los usuarios y el entorno, reduciendo el impacto ambiental. Edificios sustentables, resilientes y adaptables a los cambios transformadores a lo largo de las generaciones. Debemos diseñar nuestros espacios para enfrentar los desafíos ambientales como las emergencias hídricas, la pérdida de biodiversidad y la escasez de recursos, pero también incorporar agendas como la equidad, la diversidad, la inclusión social y los modos híbridos de enseñanza y trabajo donde lo virtual y lo presencial se complementan.

En la agenda de temas vinculados a planta física se hace necesario establecer nuevos propósitos, como ser la construcción de una cultura de sostenibilidad alineada con los ODS definidos por la Organización de las Naciones Unidas (ONU), un diseño de entornos más inclusivos, que combinen eficiencia energética, calidad de vida, bienestar social y preservación del medio ambiente, asumiendo responsabilidades. La incorporación de

332

prácticas sostenibles en el diseño y la gestión de los espacios universitarios no solo contribuye a la mitigación de los efectos del cambio climático, sino que promueve ambientes más saludables para toda la comunidad.

La implementación de una agenda sustentable implica también asumir otras «estéticas», diseños híbridos donde la dimensión del paisaje se integre y complemente con el diseño edilicio, constituyendo una simbiosis inteligente, una nueva «naturaleza». Fomentar espacios verdes de interacción, jardines interiores, patios con vegetación autóctona, huertas urbanas, fachadas vegetales como amortiguadores climáticos, estrategias pasivas de control solar, espacios intermedios con áreas de sombra, disolución de límites e integración de espacios exteriores como diseño biofílico. Todas ellas son solo algunas de las estrategias que permiten lograr espacios más vivibles y sostenibles, refugios de biodiversidad que mejoran la vivencia de los ámbitos universitarios.

La imagen institucional de los edificios de la Udelar y su valor simbólico como edificios públicos, su voluntad de representar los valores de la sociedad, se fortalecen con nuevas estéticas, una arquitectura que establezca una belleza contemporánea, dotada de simplicidad y equilibrio, una belleza «pertinente» que responda a sensibilidades medioambientales cuyos diseños den respuesta a las necesidades de las generaciones presentes, pero que logren adaptarse y transformarse para las necesidades de las próximas generaciones. «Queremos esa arquitectura que traspasa el tiempo y el espacio, que nos sobrecoge por simple, universal, feliz, barata e intensa. Ese es el jardín que vemos desplegarse y esa es la emoción que queremos capturar» (Ábalos y Herreros, 2002, p. 26).

Espacio Universitario Rector Jorge Brovetto: la construcción de una atmósfera³¹

La refuncionalización del edificio del ex Banco de Cobranzas, hoy Espacio Brovetto, implica un nuevo modelo de gestión y de diseño organizativo. Desde el punto de vista espacial implica la implementación de un nuevo concepto para el diseño de espacios y oficinas universitarias, una transformación edilicia integral que busca generar un impacto positivo sobre las condiciones de trabajo de los usuarios. Pero también plantea un nuevo modelo de oficina pospandemia, la construcción de una «atmósfera» que sea inspiradora y que modifique los estándares preestablecidos para un edificio de oficinas. Se plantea «habitar un jardín» como concepto de diseño integral. La propuesta incorpora pautas de diseño biofílico, donde se integra lo natural con lo edilicio, para producir un nuevo paisaje. La utilización del vegetal genera espacios de bienestar, utilizándolo para purificar y limpiar el ambiente, como límite difuso, como hito, como «marca» sustentable.

La creación de espacios flexibles e integrados genera la nueva identidad universitaria. La equidad, la transparencia y la diversidad como pautas de diseño para crear otros espacios de trabajo pospandemia, seguros, saludables, que motiven y fomenten la interacción y el trabajo colaborativo, promoviendo los valores compartidos como institución. Se proponen lugares de trabajos informales y formales, *livings* de piso que estimulen las interacciones sociales, centros de impresión (en vez de impresoras por escritorio), con el objetivo de reducir el consumo de papel, y la accesibilidad universal como meta. Espacios colaborativos, como salas de reuniones compartidas o salas de silencio, forman parte de las «estrategias adaptativas» implementadas.

31

El diseño arquitectónico del Espacio Brovetto es de Cecilia Hernández y Horacio Flora.

Preservar como estrategia

La arquitectura ocurre en varios tiempos: antes, durante y después.

ANATXU ZABALBEASCOA (2000),
Entrevista con Enric Miralles, *Ábaco*

En sus más de 176 años de historia, la Udelar ha construido un valioso patrimonio edilicio, concebido desde distintos pensamientos arquitectónicos y territoriales. Cada uno de ellos expresó los lineamientos académicos e institucionales de la época. La actual planta física de la Udelar es el resultado de un proceso heterogéneo y continuo de distintas estrategias, de variantes tipológicas, de distintos estilos arquitectónicos y formas de implantarse en la ciudad, que constituye un dispositivo narrativo de ideas y concepciones, una red de equipamientos, un laboratorio de indagaciones arquitectónicas.

Del total de metros cuadrados que componen la planta física de la Udelar, gran parte son anteriores a 1970 y más de la mitad son edificios que han sido declarados monumentos históricos nacionales o bienes de interés patrimonial. Cuidar, mantener y preservar este rico patrimonio significa un gran desafío para los equipos técnicos responsables, más aún con un escaso presupuesto. La Udelar es una institución activa y dinámica, comprometida con las necesidades del país. Transformadora e impulsora de la democratización del conocimiento terciario, es una institución con proyección de futuro, que genera cambios que se ven reflejados en su planta física. En el caso de los edificios existentes, estos cambios implican tensiones entre el pasado y el presente, diálogos y acuerdos entre distintas concepciones arquitectónicas.

Cuidar de este patrimonio edilicio supone evitar la obsolescencia (material o programática), transformar y adecuar sus instalaciones a las normativas vigentes o a nuevas tecnologías, estableciendo protocolos y rutinas, y generando

procesos de diseños innovadores y de mayor especialización. *Preservar es cuidar.*

La arquitectura patrimonial universitaria constituye un equipamiento singular en la trama urbana de las ciudades donde se instala, convirtiéndose en referente para toda la sociedad. Sus edificios y espacios públicos construyen la imagen de identidad de la institución en la ciudad. Su carácter simbólico compone la marca Udelar. Son edificios de carácter cívico, espacios públicos democráticos y formadores de ciudadanía. Resguardar de manera adecuada el patrimonio universitario y reutilizarlo es una forma de preservar la identidad y el carácter de nuestras ciudades.

Preservar es construir memoria.

Se trata de construcciones habitadas, activas, dinámicas, que han demostrado su vigencia a lo largo del tiempo, manteniendo su funcionalidad. Adaptar estos edificios a nuevas funciones implica laudarse el conflicto entre cambio y permanencia. Se hace necesario reconocer la dimensión patrimonial, pero, también, su potencial de transformación es una condición fundamental y necesaria que la arquitectura universitaria debe afrontar. La capacidad de transformación, de abordar los cambios, ha permitido extender el ciclo de vida de estos espacios, generando un impacto social positivo que potencia nuestros entornos urbanos y la vida de nuestras comunidades. *Preservar es transformar.*

Es necesario volver a mirar desde el presente estas construcciones, rescatar sus valores arquitectónicos y urbanos, develar sus estrategias, recuperar su tradición de obra pública, su voluntad de construir espacios cívicos y democráticos. Son edificios que adquieren significado en su lenguaje arquitectónico y representan los valores de la modernidad de su época, arquitecturas comprometidas con su tiempo y su contexto, equipamientos colectivos que forman parte de nuestra cultura como sociedad. *Preservar es socializar la belleza.*

334

Campus Parque Batlle: la construcción de un jardín³²

Si bien el CLJ en el predio de la ex-FVET fue el primer ámbito refuncionalizado en clave de campus, siguiendo los lineamientos de *Planes de gestión de campus para Udelar* aprobados por el CDC en 2021, no es el único. La decisión institucional de conformar un nuevo ámbito de integración en el predio del Parque Batlle establece una continuidad en las políticas de campus. A diferencia del primero, que parte de la base de un complejo edilicio vacío producto de la mudanza de la FVET a su nueva sede, en este caso se trata de un espacio universitario ya constituido por diversos servicios, muchos de ellos vinculados al área de la salud, pero no exclusivamente.

En un predio de 11 ha conformado por 8 edificios, de los cuales 5 son universitarios, cerca de 148.000 m² construidos, 5 edificios patrimoniales, la sede de 2 facultades, una escuela, un hospital universitario, un instituto, un comedor y un edificio polivalente. La estrategia consistió en preservar el patrimonio existente, pero también en reconvertir espacios en pos de una construcción colectiva, con el objetivo de generar ámbitos compartidos de calidad. El objetivo general del plan maestro consiste en recuperar el corazón de manzana, ordenando flujos y dándole contenidos programáticos en dimensión de campus.

La dimensión medioambiental y paisajística toma relevancia, así como los lineamientos de *campus sustentable* y *campus abierto*. La propuesta de generar un «parque universitario» en el corazón del predio, como espacio de intercambio universitario para la comunidad del campus y general, se basa en la sustitución de áreas de estacionamiento informal por áreas parquizadas (menos autos, más parque), recuperando la dimensión original del predio como parte del ecosistema del Parque Batlle.

Por otro lado, se aplican criterios de estrategias adaptativas en los edificios patrimoniales, que preservan el patrimonio, refuncionalizan edificios con obsolescencia programática, como el antiguo lavadero del Hospital de Clínicas, y proponen un programa cultural de uso compartido. En síntesis, se produce la recuperación urbana de un entorno deprimido, pero con alto valor patrimonial y paisajístico, donde se busca recuperar las dimensiones medioambiental, urbana y arquitectónica del parque, poniendo en valor las distintas construcciones patrimoniales. El conjunto de la perspectiva hace del proyecto del CUPB un «laboratorio de innovación», que busca dar respuesta a las nuevas agendas institucionales y sociales.

Reutilización adaptativa

Para reducir la demolición y el desperdicio de recursos, debemos repensar nuestra forma de diseñar y construir. Debemos dejar de diseñar edificios como estructuras permanentes y objetos inmutables, y concebirlos como organismos en desarrollo, que deberían transformarse y evolucionar naturalmente con el tiempo.

KOSMOS ARCHITECTS (2023),
Hardware/ software. Memoria del concurso
«Stadthotel Triemli»

Según Charles Darwin, el origen y la supervivencia de las especies consiste en que el organismo más apto sobrevive generando variaciones que le permiten evolucionar y adaptarse a su contexto. De esta forma, la adaptación se convierte en una característica imprescindible para la supervivencia de los individuos. Podríamos establecer algunos paralelismos con los edificios y en particular con la planta física de la Udelar. A lo largo de su historia, los edificios de la Udelar se han transformado, ampliado, adaptado, de peor o mejor manera. Algunos han resultado ser

32

El diseño arquitectónico del CUPB es de Javier Márquez, Mario Báez y Horacio Flora, la gestión es de Santiago Lenzi y Silvia Varela.

más aptos para absorber cambios y evolucionar de forma más eficaz.

En ese sentido, la adaptación puede ser una condición sustancial para la planta física existente y para el diseño de los futuros edificios, una estrategia de diseño que aumente su vida útil y eficiencia a lo largo del tiempo. Si consideramos que el impacto que genera la construcción de un edificio de planta nueva lleva más de sesenta y cinco años en reducir la huella de carbono que implicó su construcción, el edificio más sostenible sería el que ya está construido. En ese sentido, lograr adaptar y transformar edificios existentes se vuelve una estrategia fundamental para revertir el cambio climático.

Si bien se están implementando desde las oficinas técnicas de la Udelar (DGA y POMLP) algunas líneas de trabajo en este sentido, tanto en la refuncionalización del patrimonio edilicio como en el diseño de edificios de planta nueva, como los edificios *plurifuncionales* o las *plataformas edilicias*, se hace necesario generar un cambio de mirada, una evolución en los conceptos, para dar respuesta a nuevas agendas. La «reutilización adaptativa» como estrategia se valida en dos claves temporales distintas: en la recuperación de edificios existentes, pero también en el diseño de nuevos edificios que en el futuro tengan la capacidad de adaptarse a nuevos cambios (tecnológicos, nuevas dinámicas y necesidades, condiciones ambientales, etcétera).

A diferencia del reciclaje edilicio, que responde a una operación concreta y una condición única y específica de transformación, la *reutilización adaptativa* opera sobre la estrategia, pensando el diseño para admitir cambios futuros. Adaptar debe ser una característica imprescindible para lograr edificios más eficientes y longevos, evitando obsolescencias, como principio clave para construir un futuro más sostenible y resiliente. La refuncionalización de edificios existentes es

una oportunidad en clave medioambiental para nuestras ciudades, ya que estos edificios conservan un capital termodinámico e informativo latente, permitiendo «ahorrar» la energía que implica una nueva construcción. Recuperar estructuras existentes permite mejorar los entornos urbanos donde estas se implantan, aportando una mayor cohesión del tejido social y urbano, promoviendo justicia social y generando un impacto positivo en toda la comunidad.

Aplicar estrategias de reutilización creativa es una forma de innovar y crear futuros más inclusivos y viables, de lograr un diseño integrado tomando como base las preexistencias que presentan un estado de obsolescencia (programática, material, espacial), respetando el pasado, pero activando su potencial latente para actualizarlas en clave contemporánea, introduciendo modificaciones y transformaciones creativas, convirtiéndolas en una nueva entidad. Esta estrategia es lo que habilita a nuevos ciclos de vida, para crear de forma sostenible nuevos espacios y una alternativa a la demolición y el reemplazo, porque la demolición representa derroches de desperdicios diversos: derroches de energía, de materiales y de historia (Lacaton, 2013).

Nueva sede de Paysandú (Centro Universitario Regional Litoral Norte): la estética de nuevas agendas³³

El predio para la nueva sede de Paysandú, el excorralón de la intendencia departamental, se identifica como una pieza relevante en la trama de la ciudad de Paysandú, un ámbito de oportunidad para fortalecer la idea de «ciudad universitaria». Consta de un perímetro construido compuesto de galpones de distintas calidades y épocas, generando un borde cerrado de fachada continua y un área central no construida. El plan maestro

33

El diseño de la nueva sede de Paysandú es de Fernanda Goyos, Alfredo Peláez, Mario Báez, Horacio Flora y Gonzalo Lorenzo. La gestión es de Adriana Gorga y Helena Heinzen.

336

propone un complejo edilicio organizado a partir de tres bandas paralelas a la calle Zorrilla, las cuales acompañan el fuerte desnivel del predio. Las acciones estratégicas consisten en mantener el perímetro de fachadas de ladrillo existente como registro de la memoria ciudadana del lugar y la construcción de un edificio plataforma de nueva planta de 4000 m² sobre la calle Zorrilla, la refuncionalización de una serie de galpones, que alcanzan un total de 10.000 m² de intervención entre obra nueva y refuncionalización.

La estrategia general plantea una mirada sostenible a partir del concepto de *upcycling*³⁴ o *suprarreciclaje*, mediante la puesta en valor de dos componentes existentes en el predio: el vacío y el perímetro construido, añadiendo valor agregado a partir de la integración de un edificio de nueva planta. Se plantea una intervención de refuncionalización integral, que propone recuperar el corazón de la manzana como «jardín universitario», convirtiendo suelo impermeable en suelo permeable y poniendo en valor algunos de los galpones existentes. Se entiende al vacío tan importante como los edificios, se ve a la dimensión de paisaje como un área de oportunidad, un espacio valioso donde desarrollar la vida universitaria. Se trata de una intervención de diseño holístico, sustentable y austera, que permite desarrollar una propuesta urbano-arquitectónica de carácter integral que busca «activar» la totalidad del predio.

El nuevo edificio sobre la calle Zorrilla constituye un edificio plataforma, un dispositivo interescalar, modular y flexible, que admite futuros cambios o ampliaciones. Se comporta como un edificio atrio. Se retira para generar una explanada urbana en un gesto de carácter cívico, oficiando de umbral entre el espacio calle y el jardín universitario. Hacia el oeste genera un espacio intermedio que adquiere múltiples atributos, opera como vestíbulo exterior de múltiples alturas

protegido por una envolvente verde y metálica, configurándose como amortiguador climático y permitiendo espacios de encuentro e interacción universitaria con vistas hacia el río Uruguay. Hacia el este y el norte, responde al asoleamiento mediante la utilización de aleros profundos con la inclusión de vegetación. El ancho de su crujía está diseñado para permitir la ventilación cruzada, minimizando la utilización del acondicionamiento térmico artificial.

Sus fachadas responden a las distintas orientaciones e incorporan la vegetación como elementos de amortiguación solar, pero también como jardines elevados, dando una imagen de fuerte contemporaneidad, donde lo tecnológico y la naturaleza constituyen una nueva identidad.

Estrategias de anticipación

La verdadera cuestión para los arquitectos contemporáneos no es cómo debemos entender la complejidad (urbana) en un sentido abstracto, sino cómo podemos diseñar mejor para prever un futuro incognoscible.

Alfredo Brillembourg Tamayo, Hubert Klumpner, Alexis Kalagas y Diego Ceresuela Wiesmann (2017), *A building is not a butterfly: culture and complexity*

Nuestro entorno se conforma de un conjunto de *sistemas complejos* relacionados entre sí y compuestos por un gran número de elementos dinámicos que interactúan entre sí (Cilliers, 1998). Estas interacciones no son lineales, pero sí recurrentes, y evolucionan a través del tiempo. La complejidad abarca el concepto de *sistema*, entendido como un conjunto de partes recíprocamente relacionadas como los ecosistemas o las comunidades. Los sistemas son abiertos (interactúan y se adaptan al contexto) e impredecibles (no lineales), presentan una complejidad dinámica que desafía el análisis matemático o los

34

El *upcycling* o *suprarreciclaje*, también conocido como *sobrerreciclaje* o *reutilización creativa*, es el aprovechamiento de productos, materiales de desecho o residuos para fabricar nuevos materiales o productos de mayor calidad, mayor valor ecológico y mayor valor económico (recuperado de <https://es.wikipedia.org/wiki/Suprarreciclaje>)

modelos de simulación. Trabajar la complejidad requiere abordar la realidad en la forma menos reductora y fragmentada posible y no pretende lograr la «completud» (Morin, 2003). Es decir, reconoce los principios de «incompletud» e incertidumbre, aspira al conocimiento multidimensional, supone y necesita de lo diverso, porque es producto de la relación entre homogeneidad y heterogeneidad.

Los sistemas de enseñanza constituyen un sistema complejo. El mapa de relaciones a los que se ven sometidos y la gran cantidad de información que manejan hacen que deban recurrir a modelos de gestión adaptativos, con rápida capacidad de respuesta frente a posibles contingencias. La Udelar es un *sistema complejo*. Las múltiples capas de información que genera, así como las distintas interacciones que construye, determinan un «mapa» diverso de relaciones académicas, políticas, sociales y culturales.³⁵ A medida que acumula capas de información aumenta su complejidad. Como sistema de enseñanza de educación terciaria, se ve sometido a diversas transformaciones (cambios pedagógicos, avances tecnológicos, nuevas líneas de investigación, cambios sociales y culturales, etc.), que impactan directamente sobre la planta física, generando nuevos requerimientos y usos.

La arquitectura para la educación intenta dar respuesta a las múltiples dimensiones que hacen al sistema. Es en esta realidad, dinámica y cambiante, con un alto grado de indeterminación, donde opera. La arquitectura busca adaptarse a estos cambios, estableciendo *lógicas proyectuales* que permitan responder a las contingencias y reducir las áreas de incertidumbre. Debe resolver los nuevos entornos de aprendizaje, donde la transversalidad y la diversidad determinan pensar en mejores espacios de relación y enseñanza. Estas nuevas dinámicas requieren

de estrategias que permitan adaptarse y anteponerse a lo indeterminado.

La arquitectura responde a la incertidumbre que genera el sistema complejo mediante estrategias de anticipación. Es en este sentido que la idea hipótesis de *plataforma edilicia*, caracterizada por su flexibilidad y adaptabilidad a los cambios académicos propios de la interdisciplinariedad y la interinstitucionalidad (POMLP, Udelar, 2009), debe ser reformulada, para permitir una nueva generación de edificios que se anticipen a las futuras transformaciones. Las *estrategias de anticipación* permiten ampliar la mirada e integrar nuevas agendas en la concepción de la arquitectura para la Udelar. Así, si bien se retoman las ideas conceptuales de los *edificios plataforma*, se incorporan nuevos conceptos que permiten lograr edificios más aptos para las futuras transformaciones. Esta nueva generación de edificios plataforma propone retomar algunas claves de diseño, como las construcciones flexibles, modulares y accesibles, pero incorpora nuevas dimensiones, como las infraestructuras dinámicas, los sistemas de gestión inteligente, los diseños bioclimáticos y de eficiencia energética pasiva, los espacios versátiles y sostenibles, la resiliencia y el diseño holístico, la imagen simbólica y el carácter público de los edificios universitarios, como algunas de las herramientas operativas. Estos edificios plataforma operan desde las dinámicas de campus, mediante el establecimiento de lógicas asociativas, para crear espacios que promuevan los intercambios universitarios fuera del aula, que permitan desarrollar el sentido de pertenencia, lugares de significación que den identidad, espacios multipropósito, espacios intermedios, espacios exteriores o cubiertos.

35

«La Universidad se piensa en sinergia con las restantes instituciones de educación terciaria pública e integrada a un sistema nacional que trabaja con base en coordinaciones institucionales efectivas y sustanciales, y asegura así el uso compartido de recursos materiales y humanos y oportunidades reales de movilidad interinstitucional de docentes y estudiantes» (Rectorado, Universidad de la República, 2020, p. 12).

338

Nueva sede de la Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación en un nuevo espacio universitario: un balcón urbano³⁶

El proyecto para la nueva sede de la Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación (FHCE) incorpora en su concepción varios de los temas vistos en los edificios plataforma, como la flexibilidad y la adaptabilidad, pero va más allá e introduce nuevos parámetros de diseño. El proyecto se concibe desde las lógicas de campus, por ejemplo, mediante la planificación del predio de forma tal que se puedan incorporar a futuro otros servicios, reconociendo y fortaleciendo las lógicas de interconexión con otros ámbitos universitarios, construyendo espacios de interacción y socialización para toda la comunidad y refuncionalizando estructuras de galpones existentes. Desde el punto de vista edilicio, los edificios plataforma de nueva planta se diseñan para ser capaces de albergar cualquier programa. Se incorpora un espacio intermedio de escala calle en el tercer piso, denominado «balcón urbano». Este espacio retoma la estrategia proyectual presente en la plataforma de enseñanza para la ampliación de la FADU: un espacio indeterminado, abierto, pero techado, que incorpora la vegetación en su conformación, pensado como espacio de socialización y estar; un «patio de uso» elevado, que vincula edificios y genera una potente imagen urbana.

Trabajar en entornos donde el cambio es la constante hace necesario plantear como estrategia qué es lo transformable (lo que cambia) y qué es lo permanente (lo que no cambia). Las estrategias de anticipación establecen ciertas reglas de juego que permiten establecer diseños que absorban los cambios, como los espacios modulares y flexibles (aulas, laboratorios, oficinas), que son los espacios más aptos para ser transformados,

mientras que los espacios que hacen a lo permanente serán aquellos espacios de significación que, por su espacialidad o ubicación estratégica, le dan carácter e identidad a los edificios, como halls, aulas magnas y patios.

Estos espacios no son aptos para ser transformados en especial, pero sí son espacios que deben ser diseñados mediante el concepto de *flexibilidad dinámica*, de modo tal que permitan alojar diversas actividades y soporten transformaciones mediante el uso de equipamientos específicos. Se trata del diseño de espacios neutros y polivalentes, espacios indeterminados que, por sus dimensiones y espacialidad, permitan absorber distintas actividades. Estas plataformas edilicias se conciben como exploraciones proyectuales a partir de sistemas estructurales simples y neutros que posibiliten contener tanto los espacios específicos como los indeterminados, de modo de generar un sistema que permita absorber nuevos usos programáticos, como los que se deriven de la evolución de recursos técnicos o futuros paradigmas educativos. Se trata de edificios que posibiliten el crecimiento futuro, de manera de poder dar respuesta a múltiples y nuevos desafíos universitarios.

Ampliación de la Facultad de Arquitectura, Diseño y Urbanismo: espacios de conexión³⁷

La ampliación de la FADU es un edificio de planta nueva que dialoga con el edificio existente de carácter patrimonial. La imagen de fuerte contemporaneidad construye algunos guiños con el edificio existente, como la utilización de las logias, el ritmo de la modulación y las alturas, complementando en clave contemporánea ambos espacios. Definido como una plataforma de enseñanza, el proyecto incorpora las definiciones de diseño propias de los edificios plataforma, proponiendo espacios flexibles. Pensado

36

El diseño de la nueva sede de la Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación es de Fernanda Ríos y Eduardo Laurito. La gestión es de Santiago Lenzi.

37

El diseño de la ampliación de la FADU es de Fernanda Ríos y Marcelo Roux. La gestión es de Virginia Casañas.

para formar parte de futuras ampliaciones, responde a las lógicas de anticipación, permitiendo distintas configuraciones de ampliación y conexión. Destaca en particular la relación y articulación del nuevo edificio con los dos grandes espacios abiertos estructuradores del edificio sede, el patio del estanque y el espacio vacío posterior, actualmente plaza Julia Guarino. El nuevo edificio propone un nuevo espacio de intercambio, un balcón cubierto, a nivel del patio, desde donde se puede participar y conectar activamente de los dos espacios existentes; un espacio de uso flexible que propicia el encuentro universitario, un espacio exterior techado polivalente y versátil, un espacio de encuentro que permite el desarrollo de diversas actividades, un espacio sin una función específica, que puede ser patio, lugar de exhibición, aula o espacio de conexión.

Una arquitectura pertinente

Cada una de estas notas recoge fragmentos de conversaciones con distintos actores universitarios, escritos al margen, proyectos en proceso, intercambios e ideas, anhelos y experiencias concretas. Este cuaderno de notas constituye un *mapa de intenciones* compuesto de fragmentos que forman parte de una construcción colectiva, de un proyecto como institución para una comunidad dinámica y activa. Un registro del estado de situación de algunos procesos en construcción, para una arquitectura universitaria pertinente a nuestra realidad, entendiendo por *pertinente* no solamente por lo que es ‘adecuado u oportuno’, sino también, por su acepción inglesa, lo que es ‘relevante o significativo’; una arquitectura que preserve su patrimonio y genere aportes al conocimiento disciplinario, una arquitectura de calidad comprometida ambientalmente con sus entornos. Es en este sentido que la incorporación de nuevas agen-

das permite la construcción de una *arquitectura pertinente*, pensada para la actualidad, pero anticipando el futuro, una arquitectura que simbolice los valores representativos de la Udelar como institución inclusiva, plural y transparente. <

>
COORDINADORA
GENERAL, POMLP,
UDELAR (2012-2015
Y 2020-2025)

GABRIELA FACHOLA

Reflexiones acerca de una experiencia de síntesis de las transformaciones de gestión de la Universidad de la República

V

EL ESPACIO DE trabajo es la base material de una experiencia o vivencia compartida; en él transcurren la mayor parte de nuestras jornadas. En el caso de la universidad, estos espacios contienen las interacciones académicas, sociales y culturales de los actores universitarios: docentes, estudiantes, funcionarios y egresados. Esta particularidad les imprime un carácter especial y un papel protagónico en los procesos de transformación que la institución emprende.

En las últimas dos décadas la Udelar emprendió una de sus mayores transformaciones, una expansión planificada, articulada e integrada con la sociedad civil y la producción, en distintas regiones del país. Como parte de este proceso de transformaciones la Udelar definió un plan de inversiones ambicioso y a la vez austero, el POMLP. Su ejecución se desarrolla manteniendo sus bases programáticas y acompasando acciones a la dinámica de sus procesos académicos. Una de sus principales características es la conformación de conjuntos edilicios con presencia de actividades de varios servicios universitarios en el interior del país, los CENUR. La construcción de la infraestructura soporte de sus actividades fue y es un motor de transformaciones en la interna universitaria y, sobre todo, de relaciones con la sociedad civil y las autoridades gubernamentales de

segundo y tercer nivel de gobierno. Múltiples procesos de gestión se han transformado o creado a partir en esta transformación, desde convenios de largo plazo para el uso del espacio con actores como el Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria, a la posibilidad de utilizar financiación de organismos multilaterales de crédito, compartiendo responsabilidades con una intendencia y una junta departamental, como en el caso de Paysandú, para la construcción de una nueva sede universitaria en la capital departamental. Los procesos de gestión interna también se han adaptado, creando espacios de gestión acordes a la realidad de los tres CENUR existentes. Y la experiencia continúa en el proyecto del CENUR de la Región Suroeste.

En 2021 culminó una de las obras de mayor tamaño y complejidad dentro del POMLP, la nueva sede para la FVET y el hospital veterinario que esa facultad gestiona. La universidad se encontraba entonces analizando su estructura de gestión, buscando afianzar estructuras de funcionamiento más integradas entre servicios universitarios, a las que caracterizó como campus abiertos. El predio que utilizaba la FVET en el barrio Buceo, con sus edificios de carácter patrimonial, fue a la vez una oportunidad y un desafío para la conformación del primer campus universitario en

el área metropolitana del país. La infraestructura edilicia del CLJ se conforma sobre la base de la refuncionalización de edificios construidos en los primeros años del siglo pasado, en un esfuerzo de recuperación de los elementos patrimoniales claves, como fachadas, pisos, aberturas, y la construcción en su interior de instalaciones que generaron oficinas y espacios de reunión. Se trata de una transformación edilicia que significa una mejora de las condiciones de trabajo para los que lo habitan, en una localización central en la ciudad, pero en medio de un parque. Estas acciones se desarrollaron con un proceso de planificación menos fundamentado y acabado que el de la elaboración del POMLP, fijando un horizonte de uso de los espacios más corto y una menor especificidad en la construcción. En el proceso de gestión del proyecto se mantuvo la misma metodología.

La Udelar ha definido nuevos espacios universitarios para continuar con la incorporación de obras planificadas, integrándolas con refuncionalizaciones de infraestructura existente, con presencia importante de espacios verdes que compartir con la ciudad y la comunidad. Este es el caso de la consolidación del CUPB, un desafío que la universidad se planteó en el corto plazo y que es, desde mi punto de vista, una experiencia de síntesis de las transformaciones de gestión (edilicia, académica y administrativa) que la Udelar emprendió a inicios de este siglo. <

342

**EL CAMPUS LUISI JANICKI:
PIONERAS UNIVERSITARIAS**

En diciembre de 2020 el Rectorado y el PRG definieron proponer que en el predio que ocupaba la FVET antes de su mudanza a la nueva sede en ruta 8 se radicarán los prorectorados —de Enseñanza, Investigación, Extensión y Gestión—, la CCI, el SRI y la CEIyA. Casi de inmediato se definió también la incorporación del repositorio Luisa Cuesta, la UCVAD, el Centro de Estudios Interdisciplinarios Feministas y la EdeG. El proceso de mudanzas se inició en octubre de 2022. Se conformó así el primer campus de la Udelar en Montevideo.

Orientada la conformación de un equipo de proyecto que involucraba a diversos ámbitos (POMLP, DGA, SeCIU, DGP, direcciones de división centrales), se trabajó a partir de tres ejes: refuncionalización de la planta física, infraestructura de tecnologías de la información y un diseño organizativo que fuera acorde a las necesidades de los nuevos desafíos. El Rectorado monitoreó permanentemente la articulación virtuosa de estos tres ejes. Además, el prorector de Gestión encomendó a la coordinadora general del POMLP, Gabriela Fachola, la dirección ejecutiva del proyecto.

Los tres ejes han alcanzado productos y resultados destacados. Entre estos logros, es señalable cómo la resolución de las tareas prácticas fue redefiniendo las prácticas de los equipos y las personas participantes. La labor en el campus ha requerido mucho trabajo, pero lo más significativo es que ha implicado e implica abandonar formas anteriores de trabajo, sustituyéndolas por otras.

A partir de 2022 el CDC comenzó a tomar definiciones que establecieron la consolidación organizativa. Se requirió que se elaborara una propuesta de estructura TAS para el campus, que fue aprobada en 2023.



Campus Luisi Janicki: pioneras universitarias.

(Exp. 001010-000238-23) - Considerando: El informe conteniendo la propuesta de estructura TAS para el Campus Luisi Janicki: pioneras universitarias correspondiente a los distribuidos N° 1252.23 y 155.24.

Atento: a) A lo encomendado por el Consejo Directivo Central en resolución N° 9 del día 1ero de noviembre de 2022;

b) A las sugerencias realizadas por el Orden Docente;
EL CONSEJO DIRECTIVO CENTRAL Resuelve:

1) Aprobar la propuesta en general de la estructura para el Campus Luisi Janicki que lucen en el Distribuido 1252.23.

2) Establecer el plazo de un mes para que cada Prorrectorado y/o Comisión presente nota fundada sobre los funcionarios especializados de apoyo a las diferentes estructuras académicas de cada ámbito que sean necesarios para la correcta ejecución y seguimiento de los programas en procesos permanentes. Si se entiende pertinente, estos funcionarios no cumplirán funciones en las tareas específicas del Campus, manteniendo su dependencia en el ámbito de origen (Prorrectorados).

3) Aprobar el cambio de dependencia del funcionariado TAS que integra los ámbitos radicados en el Campus, para que pasen a integrar la organizativa campus en forma escalonada a partir de las decisiones que surjan del punto 2.

4) Establecer que toda nueva asignación de funciones en el Campus Luisi Janicki tome como referencia el diseño organizativo propuesto en Distribuido N° 1252.23 al momento de crear las Secciones correspondientes.

5) Encomendar al Prorrector de Gestión, en conjunto con la Dirección Administrativa, la elaboración -en articulación

con las Divisiones de Oficinas Centrales de las que dependen funcional o técnicamente- una propuesta que indique para cada espacio organizativo en el CLJ, la figura responsable correspondiente en el Campus, así como el detalle de los cometidos de cada unidad, a ser presentada a las autoridades del CLJ en un plazo de dos meses.

6) Encomendar a la Dirección Administrativa que, en coordinación con las autoridades y responsables -según corresponda- de los ámbitos específicos, eleve al CDG en un plazo de 3 meses una propuesta de conformación de (a) las estructuras de las distintas Unidades del CLJ, (b) las estructuras exclusivas en cada ámbito, en consonancia con lo planteado en el Distribuido N° 1252.23 y con lo establecido en el resuelve 2 de la presente.

7) Notificar a todo el personal del Campus Luisi Janicki: pioneras universitarias.

(16 en 16)

>
DIRECTOR (S),
UNIDAD DEL
PLAN DIRECTOR,
DIRECCIÓN GENERAL
DE ARQUITECTURA,
UDELAR

GONZALO LORENZO

El Campus Luisi Janicki: pioneras universitarias, noticias del devenir de la planta física de la Universidad de la República a mayo de 2025

Presentación: ¿persiguiendo un nuevo paradigma?

La construcción de la vida se halla, en estos momentos, mucho más dominada por hechos que por convicciones. Y por un tipo de hechos que casi nunca, y en ningún lugar, han llegado aún a fundamentar convicciones.

WALTER BENJAMIN (2002), Dirección única

V

LA UDELAR ES una institución múltiple y diversa en constante transformación. Se requiere de un proceso de pensamiento y de construcción continuo que dé respuesta a las necesidades y a los objetivos asumidos en cada momento y en cada contexto, procesos que le permitan, en definitiva, reconstruirse permanentemente.

El cambio es la constante, la incertidumbre es la certeza y la necesidad de flexibilidad y adaptabilidad es su estructuración más firme. Su condición es ecléctica, tanto en una mirada diacrónica, seguramente lo esperable en una institución de más de 175 años, como en una mirada sincrónica, entendible si pensamos en su identidad diversa y heterogénea.

La construcción de la planta física de la Udelar es un buen reflejo de su constitución institucional e histórica. Las lógicas de su construcción pueden ser leídas como un relato de sustitución o superposición de modelos. Contenidos (lo institucional) y formas (su planta física) son interdependientes y se alternan en la construcción de sentido de los acontecimientos universitarios.

Estas variaciones ocurren, en algunos casos, como alteraciones o puntos de inflexión

en la inercia del acontecer cotidiano. Es aquí cuando presagiamos un nuevo devenir que puede llegar a conformar un nuevo paradigma, quizás parcial y provisorio, para la institución y su planta física.

En cualquier caso, las convicciones que sustentan el nuevo paradigma debieran ser lo trascendente.

El CLJ es, antes incluso que un nuevo modelo territorial, una convicción institucional de la dirección y el sentido que debieran tomar los acontecimientos universitarios.

Momentos previos: algunos hitos del pensamiento y de la praxis del territorio universitario

Complexus significa que está tejido junto. El pensamiento complejo es un pensamiento que trata a la vez de vincular y de distinguir, pero sin desunir. Por otra parte hay que tratar la incertidumbre. El dogma de un determinismo universal se ha derrumbado. Así el objetivo de la complejidad es, por una parte, unir (contextualizar y globalizar) y, por otra, recoger el reto de la incertidumbre.

EDGAR MORIN (1996)

Como postura intuitiva podría afirmar que la novedad absoluta de los hechos, o al menos la noción de su invención instantánea, si es que ello ocurre, no es un rasgo característico de los territorios de la Udelar ni tampoco de los contenidos de la institución.

Existe un entramado de nociones y de acciones territoriales, cuyos hilos pueden (re) conocerse a lo largo de la praxis y del pensamiento acontecido en la construcción de la institución (como forma y como contenido) a lo largo del tiempo. Hilos de pensamiento y trazas de construcción que pueden sustentar aún, las nociones del modelo campus, que hoy la Udelar, en alguno de sus territorios, pretende instalar.

Corresponde aclarar que el término *campus* es utilizado por la institución para denotar un nuevo modelo de gestión y de agregación institucional, y no tanto para hacer referencia a un modelo urbano territorial concreto. También corresponde indicar que, en este texto, lo territorial, además de ser un rango escalar, también refiere a la —ineludible— interrelación de forma y contenido.

La intencionalidad de la breve reseña histórica es identificar algunos rasgos característicos e identitarios que la planta física de la Udelar, sus territorios en plural, ha construido y que desde el hoy podrían asociarse a los valores y sentido de pertenencia de la noción de campus.

Como fuere, vale la pena recordar las interrogantes de Georges Perec (1985):

Con franqueza, ¿qué es lo que se me pregunta?, ¿si pienso antes de clasificar?, ¿si clasifico antes de pensar?, ¿cómo clasifico aquello que pienso?, ¿cómo pienso cuando quiero clasificar? [...] Tanto se desea distribuir el mundo entero según un código único que una ley universal regirá el conjunto de los fenómenos: dos hemisferios, cinco continentes, masculino y femenino, animal y vegetal, singular plural, derecha izquierda,

cuatro estaciones, cinco sentidos, seis vocales, siete días, doce meses, veintiséis letras. [...] Desgraciadamente esto no marcha, nunca marchó ni marchará jamás. No obstante, seguiremos durante mucho tiempo categorizando este o aquel animal según un número impar de dedos o de cuernos (pp. 110, 116-117 y 123).

Los primeros conjuntos edilicios

Las primeras sedes universitarias construidas *ex novo* se instalan ya a inicios del siglo xx. Durante la primera mitad de ese siglo se proyecta y se construye, seguramente, parte de la planta física más representativa del valor simbólico de la Udelar hasta el día de hoy.

En efecto, casi sin solución de continuidad y a partir de 1901, se comienza a destinar predios, a asignar proyectos, a colocar piedras fundamentales y a inaugurar los primeros edificios de la planta física de la Udelar. Es, sin duda, el período de mayor relevancia en la construcción de su planta física y el que deja efectivamente la impronta territorial inicial, definiendo y confirmando sus primeros rasgos de identidad. Sintéticamente, refieren a una matriz urbana y montevideana, de edificios significativos dispersos en la trama de la ciudad, pero concebidos como pequeños agrupamientos. En estas construcciones tienen un peso excluyente los edificios de las facultades y el edificio central sede del Rectorado y el CDC.

Completaron el ciclo de ideación, proyecto y construcción en este período las sedes centrales de las facultades de Agronomía (1907-1909), Derecho (1904-1912), Medicina y su Instituto de Higiene (1901-1910), Veterinaria (1908-1915), Odontología (1929-1939) y Química (1934). Mención especial requiere el Instituto de Química (1901-1908) —por esa época perteneciente a la FMED—, el cual corresponde al primer edificio inaugurado por la Udelar.

348

Durante la década que va de 1940 a 1950 se finalizaron los procesos y las obras iniciadas en el período, correspondientes a las facultades de Arquitectura (1937-1947) y de Ingeniería (1936-1945-1953), al Hospital de Clínicas (1926-1950) y a la nueva sede del Instituto de Higiene (1926-1951).

En términos arquitectónicos, corresponde destacar, a pesar de sus distintas filiaciones estilísticas, que son edificios representativos y simbólicos de la institución, y que se constituyeron desde el inicio en verdaderas referencias urbanas.

En la primera mitad del período priman en los enclaves urbanos los edificios de planta simétrica de fuerte impronta historicista y clásica, que responden, generalmente, a la mínima unidad de agregación urbana, que es la manzana. Los tipos edilicios escogidos para la implantación en áreas urbanas construyen espacios exteriores de expansión inmediata, tanto conformando patios internos como definiendo explanadas o plazas de acceso.

Mientras tanto, en los enclaves rurales, los conjuntos de edificios tipo pabellones son los elegidos para el caso de Agronomía y de Veterinaria, que se resuelven con la premisa estética más cercana al modernismo, muy vinculada a los preceptos higienistas surgidos en el siglo XVIII y a una voluntad expresiva más demostrativa de lo funcional que de lo institucional.

Nacen, entonces, en este período los primeros agrupamientos urbanos, el germen de lo que luego serán los centros universitarios urbanos. Así, por ejemplo, se consolida el conjunto urbano que constituye el edificio de la actual Facultad de Derecho y sede del Rectorado y la sede de la Sección Secundaria y Preparatoria (actual Instituto Alfredo Vázquez Acevedo [IAVA]), perteneciente en ese entonces a la Udelar; así como el conjunto que configuran las sedes centrales de las actuales facultades de Medicina y de Química.

También en esta época quedan establecidos los agrupamientos que construyen el conjunto de pabellones que determinan las facultades de Agronomía y de Veterinaria. Estos, a diferencia de los conjuntos urbanos anteriores y por la propia especificidad e incompatibilidad natural con lo urbano —que implica gran parte de las actividades que en ellos se desarrollan—, aún mantienen un fuerte aislamiento con la trama urbana y no son generadores de entornos urbanos dinámicos ni diversos. Instancia más evidente en el caso del conjunto edilicio de la ex-FVET, donde, hasta hace poco tiempo, era llamativo su aislamiento urbano en plena área central y densa de la ciudad. Hoy el CLJ está en pleno proceso de superación de aquellas incompatibilidades.

Hay que mencionar también dos agrupamientos que se idean en este período y que correrán con distinta suerte en el período siguiente. Uno es el agrupamiento correspondiente al que se genera a partir del Hospital de Clínicas, sumando al Instituto de Higiene, a la Facultad de Odontología y a otro edificio no universitario, el Instituto de Ortopedia y Traumatología, perteneciente a la por entonces Asistencia Pública, hoy Ministerio de Salud Pública (MSP). El proyecto original también incluía a la FMED, pero el traslado no se concretó. El otro es un proyecto que finalmente no se construyó, el correspondiente al agrupamiento de las facultades de Arquitectura y de Ingeniería; pero estaba previsto que compartieran emplazamiento en el entorno donde años más tarde se construyó la segunda.

La inserción potente e intencionada en la trama urbana y sus complementariedades con otros equipamientos urbanos o su ensimismamiento funcional y productivo, y su consecuente desvinculación con lo urbano, marcan desde el origen mismo de su construcción propia dos tensiones en sentidos opuestos. Hasta hoy estos extremos y

sus intermedios son modelos alternativos y válidos para la institución.

La noción de *campus* no está exceptuada de esta toma de partido y de los equilibrios necesarios para viabilizarse. En concreto, el CLJ pareciera ubicar hoy al péndulo del equilibrio universitario dinámico en el extremo opuesto de la tensión original de este enclave universitario.

La ciudad universitaria y la universidad urbana, el pensamiento de Gómez Gavazzo, el Plan Maggiolo y el Plan Director

Otra forma de abordar las alternativas, aparentemente excluyentes, de los primeros conjuntos edilicios universitarios es, quizás, plantear dos tendencias, claramente opuestas en sus postulados, aunque tal vez no tan distantes en sus concreciones, las que han discurrido con mayor o menor intensidad en el pensamiento territorial de la Udelar.

A pesar de que seguramente se encuentren, puestos a elegir, partidarios de lo uno y partidarios de lo otro, en el universo total del caso de la planta física de la Udelar ambas alternativas existen y se han propuesto y construido de forma bastante más mestiza. De hecho, a lo largo del pensamiento teórico de la planta física de la Udelar, la noción de ciudad universitaria se ha utilizado en sentidos diametralmente opuestos. Uno fue el sentido otorgado por Gómez Gavazzo en la década del cincuenta, que daba cuenta de la relación biunívoca de ciudad y universidad como un todo complejo. Y otro muy distinto fue el sentido que se le asignó en el conocido como Plan Maggiolo, donde el enclave universitario, al menos el que pretendía construirse como *ex novo* en el quinquenio 1968-1972, era una circunstancia exenta en la ciudad y, en la medida de lo posible, autosuficiente, gracias a la diversidad y la intensidad de sus equipamientos y servicios.

En una comprensión más abarcativa de la categoría ciudad universitaria, podría considerarse que la planta física de la Udelar se incluye mejor dentro de los postulados de Gómez Gavazzo. Efectivamente, la inserción de esa planta física ocurre bastante armoniosamente y genera desarrollos territoriales conjuntos entre la ciudad y los enclaves universitarios. Si bien es cierto que en la gran mayoría de los casos no existió, según preveía Gómez Gavazzo, ningún tipo de planificación particular o específica, sí se fue generando una sinergia de acumulación histórica en sectores calificados y hasta emblemáticos de la ciudad.

La suerte de aislamiento y ensimismamiento que el proyecto del Plan Maggiolo implicaba es, sin duda, heredera, en términos urbano-arquitectónicos, de los campus universitarios de origen norteamericano. Seguramente influidos aquellos por la especialización territorial que determinó la Revolución Industrial y como estrategia de eficiencia, se conformaban fuera de la ciudad o convenientemente aislados de ella. Quizás las instalaciones universitarias nacionales más similares a la formulación del campus norteamericano sean nuestros enclaves rurales de las hoy estaciones y campos experimentales.

Puestos a identificar algunos rasgos identitarios que tengan origen en el modelo norteamericano, podrían apuntarse dos casos incluso previos a las formulaciones del Plan Maggiolo: por un lado, el planteo precursor del centro médico concebido por Surraco, en la oportunidad del concurso del Hospital de Clínicas, más concretamente en la segunda fase de ese concurso; por otro lado, el desarrollo del proyecto vinculado al hogar estudiantil en Malvín Norte, proyectado por Serralta y Clemon en la década del cincuenta del siglo pasado (durante, seguramente, uno de los ciclos más fermentables del pensamiento universitario, asociado al pensamiento de Mario Casinoni). En ambos casos los desarrollos finales

350

marcan muchísima distancia con el modelo original y con los postulados implicados.

En cualquier caso, ya lo he advertido, pero conviene a esta altura reiterarlo, el concepto de campus manejado hoy en la institución no refiere a esos modelos territoriales, de hecho ya afirmé que su definición está más asociada a la gestión y a la agregación institucional que a la conformación espacial.

Quizás en términos tipomorfológicos, con la salvedad ya hecha de la dispersión y la variedad propias de la condición ecléctica de nuestra planta física, en términos generales, la enorme mayoría de nuestros enclaves terminan siendo una dispersión de sedes más o menos concentradas en los tejidos urbanos en los que se asientan.

En cualquier caso, la planta física de la Udelar es una instancia mestiza y diversa que no responde, ni en su construcción ni en su pensamiento, a ninguna de las instancias descritas como unas categorías fijas o estáticas. Se trata, mejor, de una acumulación de modelos matizados por particularidades y singularidades que escapan a los modelos de construcción universitaria como instancias excluyentes en las categorizaciones de manual. De todas formas, algo es claro, la vocación y la modalidad de nuestra universidad, en su mayor extensión, así como el tono y las maneras de nuestras ciudades, en su mayor desarrollo, son de impronta europea. Universidad y ciudad tienden a construirse y vincularse respectivamente como hechos netamente urbanos.

La universidad urbana planteada por el Plan Director parece ser una de las síntesis más acertadas de sus rasgos de mayor identidad y se presenta útil para asumir los extremos tipomorfológicos planteados.

Las concentraciones universitarias dispersas y vinculadas a los desarrollos de la trama urbana con ciertos grados de especialización en las formulaciones de Gómez Gavazzo,

la propuesta del centro ciudad universitaria del Plan Maggiolo como refundación institucional y el reconocimiento del Plan Director de una universidad urbana como realidad territorial hacia finales del siglo xx y principios del xxi, parecen haber sido las síntesis teóricas más potentes en la historia del pensamiento territorial de nuestra institución.

La extraña convergencia de postulados a veces antagónicos, otras veces más cercanos, contribuyó a la conceptualización de los centros universitarios urbanos, línea de dirección y sentido que aún orienta el desarrollo territorial de nuestra institución

Los centros universitarios (urbanos)

El modelo de centro universitario implica una doble circunstancia, caracterizada por una primera instancia académica y una segunda instancia territorial. Lo académico alude a las funciones, las actividades, los usos y las interrelaciones que refieren a lo universitario y a su relación con el medio. Lo territorial refiere a la materialización, la distribución y las interacciones que los conjuntos de enclaves universitarios, aislados o conjuntamente, tienen con la ciudad. De esta forma, rescatando el pensamiento de Gómez Gavazzo, la aplicación del modelo en Montevideo implica una red de centros debidamente jerarquizados y vinculados en una construcción inteligente de la ciudad.

El modelo así planteado y reconocido por las formulaciones conceptuales del Plan Director se visualiza como un soporte potencial para la actividad académica en un contexto donde, por aquel entonces, se reestructuraron el conocimiento y las prácticas universitarias, por afinidad, en cinco áreas. Se valora también como potenciador de la diversa y rica red de relaciones que la planta física universitaria plantea en la ciudad. Implica asimismo el potencial de optimizar recursos

desde los usos tanto de los espacios actuales como de los futuros que se construyan.

Los propios autores de las formulaciones técnicas del Plan Director advierten, para clarificarlos como modelo, que el cuidado de su proyecto, refiriéndose a la proyección físico-espacial de los centros universitarios urbanos, debe asegurar los equilibrios necesarios para que su construcción no sature el sector de ciudad donde se instala de forma de no hacerla exclusiva ni excluyentemente universitaria. Contraria y complementariamente, se debe cuidar que su diseño no implique una dispersión que determine una desaparición anónima y diluida en la ciudad.

Esta visión no solo permitió establecer un pensamiento territorial, realizar obras atentas a estas visiones y reestructurar la propia oficina de la DGA, sino que sentó las bases para los crecimientos universitarios montevideanos. En efecto, el aumento mayoritario de superficie universitaria y, sobre todo, de nuevo suelo para desarrollos futuros, a partir de fines del siglo pasado, se sustentó técnicamente en esta visión de la planta física universitaria.

Simplemente a modo de ejemplo, se puede mencionar la compra de las estructuras en desuso de la ex Fábrica Nacional de Alpargatas para la ampliación del Centro Goes, con un edificio compartido por los dos servicios instalados en ese centro universitario. También responde a este pensamiento la incorporación del ex Liceo Francés, en búsqueda de eliminar el aislamiento que la implantación en solitario en el barrio de Pocitos tenía las escuelas universitarias de Bellas Artes y de Música. Lo mismo sucede con la compra del predio del ex Asilo Dámaso Antonio Larrañaga, para apoyar al crecimiento del centro Parque Rodó, en el predio ubicado sobre Gonzalo Ramírez, frente a la sede actual de la FCEA. También es ejemplo de este proceso la incorporación del predio ubicado sobre las calles Eduardo Acevedo,

Maldonado y Canelones, predio con potencial articulador de dos centros universitarios urbanos como los son el de Parque Rodó y el de Cordón.

El pensamiento en torno a los centros universitarios también amplía la mirada de construcción institucional y disciplinaria a la dimensión del pensamiento escalar. La red de centros universitarios puede leerse desde la escala nacional, pasando por los alcances regionales, hasta los propios centros locales.

El concepto de centro universitario es la materialización concreta del sistema territorial de la planta física de la Udelar, una red de enclaves y de infraestructura edilicia de la institución dispersa y en interacción con el territorio. Los centros universitarios se conforman y conviven de forma diferencial en función de su lugar de implantación, su propia historia y la intensidad o tipo de territorio que lo rodea.

La red territorial que constituyen los centros universitarios es una instancia múltiple y diversa, en términos de planta física y de relaciones territoriales. Son como construcción conceptual de un nivel de abstracción que permite, en este rango escalar, trascender la mera mirada de servicios o dependencias universitarias, referidos a instancias académicas o de edificios universitarios aislados en términos de la planta física.

La construcción más rica y novedosa de esta escala del pensamiento territorial universitario sucede, para intentar ser abarcativo, en dos extremos bien opuestos de la planta física de la Udelar. Efectivamente, tanto los centros universitarios urbanos de construcción histórica en Montevideo, como los más recientes centros universitarios (regionales y locales) del interior, no necesariamente urbanos en todos sus casos, se tratan de conformaciones territoriales de fuerte significación, tanto, y obviamente, para la propia Udelar como para los territorios concretos que los reciben; los

primeros construyendo al inicio y consolidando después los territorios de la propia capital nacional, los segundos desarrollando hoy a la institución fuera del área metropolitana y construyendo territorios que trascienden las necesidades universitarias en una estrategia incluso más extendida y dispersa en el territorio que la que se proyectaba a inicios del presente siglo.

La noción contemporánea de *campus* se debe leer, con seguridad, a la luz de estos reconocimientos conceptuales del plural de territorios universitarios, nociones que podríamos condensar como uno de los momentos de inteligencia territorial de los desarrollos de la planta física de la Udelar.

El edificio universitario, los edificios compartidos y la noción de plataforma

Si los centros universitarios son la lógica para instalar a la universidad en el territorio, los edificios universitarios constituyen la organización material de las funciones y los usos que realiza la institución. Esta instancia y esta escala del pensamiento territorial universitario transitan por una dualidad más o menos permanente de tener que resumir, a un tiempo, lo genérico y lo específico de la problemática universitaria, a la hora de materializar a la institución toda.

Con respecto a lo específico que confluye en el pensamiento del edificio universitario vale decir que corresponde, en términos generales, más a instancias de proyectos arquitectónicos o urbano arquitectónicos, que a instancias institucionales de planificación.

Por lo tanto, los análisis y las conclusiones sobre esta temática requieren un estudio con mayor detalle y detenimiento que los realizados y contenidos hasta ahora. De todas formas y atento al proceso histórico de construcción de la planta física de la Udelar, y considerando, a su vez, que la amplísima

mayoría de los edificios universitarios son urbanos y montevideanos, digamos que lo específico, la mayor cantidad de las veces, refiriéndonos a los edificios de mayor porte, siempre mantuvo los valores referidos a lo institucional, lo representativo, lo simbólico, lo urbano y lo público, más allá de sus condicionamientos particulares. Circunstancia que aún caracteriza a, por ejemplo, todos los edificios de sedes de facultades en Montevideo, a algunas dependencias de la administración y del gobierno universitario, y a las sedes de mayor porte del interior.

La diversidad de concreciones tipológicas, de estilos arquitectónicos, de formalizaciones, de posturas urbanas, de calidades espaciales, entre otras, existentes en la planta física actual justifica claramente la definición de esta escala y nivel de pensamiento, debo decir ahora, arquitectónico, específicamente, más que territorial.

A propósito del nivel genérico de esta escala del pensamiento, el Plan Director avanzó significativamente y, se debe decir, sin precedentes nacionales en la materia. Lineamientos técnicos que se han aplicado sistemáticamente, luego de que fueran publicados, en los crecimientos de la planta física impulsados por el programa institucional del POMLP. Además, precipitó la generación de un conocimiento científico y altamente especializado a propósito de la programación de los edificios universitarios y de la planificación de los territorios (corresponde el plural) universitarios. En particular, es pertinente resaltar que los estudios sobre la clasificación y la proporcionalidad de los usos y actividades que suceden en los edificios universitarios tienen como producto propio de esta escala del pensamiento, la definición primero de las *funciones* y de los *modos* universitarios, y luego de su presencia e incidencia relativa como componentes de la planta física universitaria, definiendo criterios muy claros, precisos

y pertinentes, orientados a la estandarización de los edificios universitarios como problema y como programa arquitectónico.

Encontramos aquí un primer nivel significativo de sistematización del conocimiento universitario en torno a su planta física. Estas herramientas disciplinarias e institucionales se retomarán y se profundizarán en el punto de inflexión del pensamiento y de la praxis institucional que significa el *campus* como definición genérica y el CLJ como concreción particular.

Dentro del desarrollo conceptual y material del edificio universitario, el ciclo reciente de transformaciones de la planta física de la Udelar propone dos novedades que vale la pena, por un lado, poner en valor como hechos en sí mismos y, por otro lado, poner en relación con los desarrollos asociados a la noción de *campus*.

En efecto, corresponde hacer mención especial, por un lado, a los edificios compartidos que sobre fines de siglo xx comienzan a sistematizarse como pensamiento y como concreción material, y, por otro lado, al desarrollo de la noción de *plataforma universitaria*.

Los edificios compartidos inician su construcción conceptual y material en la década de 1990-2000. El primer tipo de estos edificios compartidos son los aularios comunes que, como estrategia de respuesta programática y de planificación, se conciben no solo complementando a diversos servicios universitarios, sino también consolidando la estrategia territorial de los centros universitarios urbanos. El Aulario José Luis Massera, primer edificio ex novo de estas características, representó en su momento una novedosa propuesta académica y arquitectónica dentro de la planta física de la Udelar. El proyecto del arquitecto Gustavo Scheps, sin profundizar en las múltiples inteligencias de su construcción, es una solución modular y flexible que plantea variadas alternativas académicas, dentro de los modos clásicos de enseñanza, tanto de conformaciones

como de capacidades. La sede de la por aquel entonces Regional Norte —hoy sede central Salto del CENUR Litoral Norte, contemporáneamente con el anterior, incluso inaugurado por completo antes que el Aulario Massera— representa un doble hito en la planta física de la Udelar. Por un lado, es el primer edificio ex novo de una sede urbana en el interior del país y, por otro, es un edificio que en la práctica iban a compartir diversos servicios, fundados en Montevideo, para desarrollar fundamentalmente sus funciones de enseñanza, investigación y extensión.

Si la sede central de la Regional Norte cierra el siglo xx con un edificio simbólico y representativo para la Udelar toda en el interior del país, el Aulario José Luis Massera inaugura el siglo xxi con un edificio representativo de una nueva inteligencia territorial universitaria y arquitectónica. En ambos casos, se materializan ideas claras y simples que inspirarán las reflexiones y las propuestas edilicias del presente universitario.

De hecho, se trata de las referencias más próximas y más acertadas a la concepción de las plataformas universitarias que sucederán como pensamiento y como construcción ya hacia finales de la primera década del siglo xxi. La versatilidad, la funcionalidad, la adaptabilidad, la flexibilidad y la etapabilidad inherentes a su concepción y a su proyecto condensan, al menos, medio siglo de pensamiento a propósito de los requerimientos y de las respuestas arquitectónicas de los edificios universitarios.

La noción de *plataforma universitaria* se desarrolla como concepto, si bien podría no haber sido así. Se refiere, como lo planteamos antes, al nivel de pensamiento territorial perteneciente al rango escalar del edificio. Su principal punto disruptivo y uno de sus mayores aportes es romper claramente con la concepción del edificio universitario pensado para una situación en concreto,

354

pensándolo en cambio en la instancia genérica y generalizable del edificio universitario como respuesta a las necesidades universitarias. Las cuales, en la enorme mayoría de las veces, son también requerimientos y temáticas comunes en toda la institución.

Como continuidad de pensamiento implica la estandarización y la sistematización de su programación, a partir de concebir la flexibilidad y la adaptabilidad programática y espacial como uno de los datos estructurantes de su pensamiento.

El concepto construido de plataforma también se vincula a la búsqueda de compartir y de racionalizar recursos de la planta física de la institución, proponiendo un uso compartido y propiciando, también como objetivo, los intercambios interdisciplinarios. Así, sus ubicaciones concretas en el territorio y su concepción físico-espacial deberán permitir, además de los estándares de calidad del edificio universitario, una forma de uso que asegure el encuentro y el intercambio interpersonal.

Otra condicionante de proyecto que le plantea el concepto de plataforma al edificio universitario es su necesaria y permanente adaptabilidad a los cambios previsibles (o no) que puedan suceder en la dimensión académica. Para ello se propondrá que los edificios incorporen en su momento de pensamiento la noción de flexibilidad, de manera que, durante su fase material, sea posible producir, de la forma más simple que pueda implementarse, su adaptación para nuevos usos o para nuevas maneras de viejos usos.

Si bien la propuesta de plataforma universitaria se remite, sobre todo en su desarrollo, a la descripción valorativa de sus atributos como edificio universitario y sus contenidos programáticos, es interesante, también, trasladar esta visión a las otras escalas de la planta física. Asociando este concepto a la noción de red universitaria podemos entender que la planta física de la Udelar en su conjunto es una

plataforma universitaria y que cada uno de sus momentos específicos o especializados (regiones, centros, áreas académicas) es también plataforma de sustento de las diversas actividades de la institución, representando a los vínculos o a su entorno inmediato.

En este sentido, la noción de plataforma trasciende su definición inicial de soporte o contenedor donde acomodar usos o actividades universitarias, para ser considerada como un módulo de transición, un adaptador o un conector que le permite a la institución vincularse y relacionarse con el medio. En otras palabras, las podemos pensar como las plataformas de conexión o como los puertos de conectividad de recepción y de transferencia habituales tanto en la logística como en la informática, situación que será válida tanto para enclaves existentes como para enclaves nuevos, tanto para enlaces y conexiones de distintos ámbitos y niveles de la propia universidad como para asociaciones o complementaciones de la institución universitaria con otras instituciones educativas, de investigación o con el medio en general.

Luego de estos apuntes convendrá reconocer que, en cuanto a lo referido a los edificios universitarios, la actual noción de campus hará muy pocas innovaciones.

Los centros regionales en el interior

Los *centros regionales del interior* no metropolitano condensan en los últimos veinte años el mayor conjunto de inteligencias territoriales reconocibles en la planta física contemporánea de la Udelar.

En la gran mayoría de los casos planificados, programados, proyectados o construidos a partir de 2008, están presente gran parte de los mayores elementos constitutivos y de los mejores rasgos identitarios de la planta física de la institución.

La concepción de edificios universitarios entendidos como plataformas, la concreción de centros universitarios —tanto en lo institucional como en lo urbano-arquitectónico— y su consecuente relación con el medio son características presentes casi sin excepciones en estos desarrollos.

Incluso en este panorama de construcciones universitarias que condensan tanto antiguas tradiciones como las novedades institucionales consolidadas en el siglo XXI, ocurren novedades de interés que también serán vertientes que nutran a la noción de campus universitario contemporáneo.

La primera que me interesa resaltar es una instancia que propone un desarrollo urbano del centro universitario, que en Montevideo estuvo planteado en al menos tres oportunidades, pero que por distintos motivos no logró concretarse³⁸ y solo se llevó adelante parcialmente en el caso de la Facultad de Ingeniería, luego que para la Facultad de Arquitectura se dispusiese de otra ubicación (la implantación actual). Me refiero a la instalación del edificio o conjunto de edificios universitarios en un parque urbano, como construcción complementaria de una instancia sobre la otra y compatible con otras instituciones educativas.

En efecto, durante parte del proceso de su concepción, lamentablemente no concretado, el desarrollo de la sede Maldonado del CURE se la preveía inserta en un parque urbano. A propuesta de la Intendencia de Maldonado y aprobado en marzo de 2014 por la Junta Departamental, se creó el Parque Educativo Urbano. La sede de la Udelar integraría junto con su propio crecimiento un conjunto educativo y un polo de investigación dentro de un equipamiento de espacio público verde, relevante para la conurbación de las ciudades de Maldonado y de Punta del Este, una tipología que contemplaba una relación mediatizada con el entorno urbano central, pero instalada

claramente dentro de la ciudad, en una instancia de libre acceso y atravesamiento, con el valor agregado de haberse podido complementar, en el mismo enclave, con otras instituciones educativas y de investigación con las cuales potenciarse y relacionarse con el medio. El gobierno departamental actual finalmente no concretó aquel desarrollo de complementariedad y de convergencia de lo público proyectado entre 2012 y 2014. La idea como potencia sigue vigente y si la voluntad política del gobierno departamental lo dispone la construcción aún sería posible.

Con algunas similitudes, como la complementariedad con otras instituciones —tanto educativas como de investigación— y con algunas diferencias, como enclaves fuera del espacio público y más distantes de la ciudad, en Tacuarembó, en Rivera y en Treinta y Tres suceden novedosos aportes del interior no metropolitano para el territorio universitario. La consolidación de vínculos y de espacios interinstitucionales será, con claridad, a partir de estos acontecimientos, nutriente de las contemporáneas definiciones de campus universitario.

Quizás un destaque especial en estas líneas estratégicas de generación, desarrollo y consolidación de las vertientes de la noción de campus lo merezca el caso de la nueva sede central, en Rivera, del CENUR Noreste. En este caso, además de que el funcionamiento cotidiano de dicha sede universitaria ocurre en una instancia institucional y espacial concebida como un polo de educación superior integrado por varias instituciones educativas y de investigación, sus desarrollos iniciales y sus constantes fases de crecimiento y de desarrollo se hacen en consonancia con la planificación y el desarrollo urbano liderados por el gobierno departamental. Mayor intensidad de convergencia de lo público, tanto en lo institucional como en lo espacial, es difícil de concebir. En la actualidad, en la fase de

38

Corresponde indicar aquí en orden cronológico, sin precisar las diferencias que pueden existir entre ellos y el caso que destaco, la propuesta para la Facultad de Veterinaria en el Buceo, de Racine; el proyecto para centro médico, de Surraco, que acompañaba al proyecto del Hospital de Clínicas, y, finalmente, el proyecto de la ciudad universitaria, de Serralta.

356

desarrollo conjunto de ese gran espacio de convergencia, está planteado el desarrollo en el pensamiento y en la praxis de los primeros equipamientos colectivos comunes.

Corresponde mencionar también que, tanto en los casos de Tacuarembó (ya consolidado) como en Paysandú (en proceso de consolidación), han sido las propias ciudades las que han decidido darse los equipamientos residenciales universitarios específicos, con la clara intención de complementar con estos equipamientos aquellas dinámicas que las instituciones educativas no incluyen en sus infraestructuras, complementos que, con certeza, se hacen necesarios por la dinamización territorial que la mayor institución de educación universitaria del país promueve.

El ciclo reciente de construcción universitaria tiene en el desarrollo del interior no metropolitano del país su norte y su sur, es decir, apoyando y alimentando ese imaginario propio de la Udelar de hacer coincidir el desarrollo institucional con el desarrollo nacional, y, simultáneamente, aportando y construyendo su propia transformación institucional y territorial. He aquí la trascendencia más profunda de los lineamientos institucionales y de los nuevos cimientos materiales que se han instalado y reinstalado en el país no metropolitano. Ya se ha dicho también que eso es particularmente interesante cuando comprendemos lo singular, tanto en el contexto nacional como en el internacional, de tener una institución con vocación y alcance nacional.

De este trascendental aspecto, las vertientes de las definiciones de campus universitario tomarán debida nota.

Noticias de la contemporaneidad: algunos apuntes a propósito de la concreción del Campus Luisi Janicki

la manera de transformar la ciudad no es a través de un plan [...] que entienda la ciudad como un sistema [...] sino a través de puntos expansivos de realización concreta [...] siempre partiendo de la idea de que el curso de arranque del Proyecto de la Ciudad está en el Proyecto del Espacio Público [...] reconstruir o reinventar en la ciudad existente. La gran planificación se tendría que sustituir por un simple programa político. Yo creo que se tiene que acabar con la idea de que el urbanismo es una normativa: el urbanismo tiene que ser, fundamentalmente, una propuesta de construcción...

ORIOL BOHIGAS (2004), *Contra la incontinencia urbana*

El final de la reseña parece significar que en el interior no metropolitano están las noticias más relevantes en el ciclo de construcción institucional y de la planta física de la Udelar de los últimos veinte años. En ese mismo sentido podríamos apuntar que la definición institucional de la noción y del proyecto *campus* (concretada en el área metropolitana, en Montevideo puntualmente) parece ser el avance teórico y conceptual más novedoso de los últimos cinco años.

Esta debiera ser la primera noticia de la contemporaneidad de la que tendríamos que tomar nota. En particular, en lo que refiere al alcance de este apartado, el apunte de mayor trascendencia estará asociado a las definiciones a propósito del alcance del concepto de campus y sus desarrollos teóricos condensados en el documento Planes de gestión de campus para Udelar (2021c), impulsado por el PRG liderado por Luis Leopold.

Al menos dos instancias aportan a justificar el alcance de la experiencia llevada adelante en la primera concreción de un campus como instancia institucionalizada

en la planta física de la Udelar. En efecto, el CLJ es, a un tiempo, una definición y una concreción del papel orientador (planificador) de las estrategias institucionales asociadas al desarrollo de la Udelar y de su planta física, y, al mismo tiempo, la propia concreción es un condensador del conjunto de mejores tradiciones y vocaciones que la construcción de la planta física de la institución ha significado desde sus orígenes de construcción *ex novo* y de su permanente reconstrucción y resignificación sobre sí misma.

Un aporte no menor es que esta experiencia da cuenta de que no siempre los cambios y las transformaciones intencionadas pueden ocurrir allí donde los niveles de consolidación previos son fuertes. Descartando, al menos por un momento, la idea de que es más fácil alterar el orden allí donde las preexistencias son menos intensas o, directamente, allí donde ellas no existen. Con seguridad, incluso el singular valor patrimonial de lo preexistente es un agente de cambio y de reconstrucción que siempre sería útil tener presente.

La convergencia en la preexistencia: la oportunidad concretada

Es notorio que el primer campus de la Udelar se instala en una sede universitaria preexistente, y ello no es casualidad ni azar. Tampoco puede afirmarse que haya sido un proyecto producto de un largo proceso de planificación de larga o mediana duración.

Creo más justo y honesto entender que, más que de una planificación, fue producto de un vertiginoso proceso de condensación institucional y espacial. El proyecto político institucional que preexistía —ya hemos dado cuenta de ello incluso en otros momentos históricos de la institución— y el cambio de paradigma técnico que decidió instalar la necesidad de reestructurar la planta física heredada que se vacía por las construcciones *ex novo* sucedi-

das en los últimos quince años, convergieron en un lugar y un momento de oportunidad.

Las nuevas visiones institucionales impulsadas por el Rectorado de Rodrigo Arim, el PRC y otros colectivos universitarios pudieron concretar parte de sus ideas de transformación institucional, curiosamente en uno de los primeros enclaves *ex novo* de la Udelar contruidos hace más de cien años.

Volver a construirse allí donde había comenzado la construcción modernista y modernizadora de la Udelar es un hecho significativo y simbólico, sin duda alguna. Es un hecho técnico y es, fundamentalmente, un hecho político. La convergencia de momentos y pensamientos técnicos y políticos tiene, además, un reflejo que no deja de ser interesante. Aquellos contenidos profesionalistas originarios de una facultad potente y estratificada como lo era la FVET son sustituidos por parte de los servicios centrales encargados de establecer lineamientos a propósito de las funciones básicas de la Udelar y de servicios que tienen que ver, por ejemplo, con las visiones de las relaciones internacionales de la institución o con las visiones descentralizadoras en el territorio nacional.

La oportunidad concretada quizás no deba leerse como un hecho instantáneo. Tal vez el espesor del conjunto de nociones universitarias tan diversas como las sanas obsesiones territoriales de Gómez Gavazzo, el revolucionario planteo territorial e institucional del Plan Maggiolo, el pensamiento territorial sistemático del Plan Director, incluso parte del extenso pensamiento de la Nueva Reforma Universitaria, expuesto por Rodrigo Arocena, haya finalmente encontrado, al menos, un pequeño instante de condensación institucional y espacial.

Es, sin dudas, un hecho destacable la renovación físico espacial, parcial por cierto, de uno de los primeros enclaves universitarios

ex novo y de reconocido valor patrimonial, tanto del acervo universitario como del conjunto edilicio de la ciudad de Montevideo (parte de esta preexistencia edilicia y parquizada tiene reconocimiento como bien de interés departamental). Pero la trascendencia es el hecho arquitectónico, incluso en su puesta en valor patrimonial, como emergente del pensamiento institucional.

Reestructurar para articular: articular para reestructurar

Detrás, como fundamento y como trabajo institucional de aquella condensación, existe un trabajo colectivo coordinado por el PRG donde se sentaron las bases para la gestión de los espacios universitarios en lógica de campus abiertos.

Las líneas estratégicas impulsadas por la institución apuntan a la consolidación de nuevas sinergias, partiendo de estructuras institucionales y edilicias preexistentes. El proceso elegido ha sido el de instalación de amplios ámbitos de articulación para pensar y concretar las nuevas formas y las nuevas estructuras que surgen como producto de esas nuevas articulaciones.

De alguna manera, los antiguos escenarios y los mismos actores son los responsables del nuevo estado espacial y organizativo de la institución. Se articula para reestructurar y la nueva estructura permite nuevas articulaciones. El modelo de trabajo podría visualizarse como una espiral con una dirección y dos sentidos. En el centro de la espiral está el objetivo de la transformación y en los distintos lugares de la espiral, y según el sentido en que la estemos transitando, ocurrirán las distintas perspectivas y miradas que tendremos del centro de la cuestión; un sistema de aproximación a temas, oportunidades y potencialidades bastante intuitivo, muy similar, por

otra parte, a los abordajes que pueden darse en la reflexión y en la praxis de los proyectos arquitectónicos.

Es que también el conjunto edilicio, construido como primera sede ex novo de la FVET, fue abordado con el mismo proceso de aproximación y reconocimiento, para reestructurarlo asociado a las nuevas dinámicas que se proponían. Se desarrolló un intenso y articulado trabajo para la identificación de las potencialidades, las oportunidades y las debilidades que presentaba. Se trazaron varios mapas de distribuciones locativas en consonancia con las estructuras organizativas existentes y las que se preveía que pudieran construirse. Se establecieron algunos principios rectores como marco de orientación global del proceso y se fueron regulando y asumiendo los requerimientos y particularidades de los distintos momentos de lo institucional. Se materializó un equilibrio entre los marcos generales y extensivos del proyecto con las dinámicas propias de un trabajo con ciertos grados de incertidumbre, por el cambio permanente del estado de la situación.

Aún hoy podemos decir que el trabajo de instalación físico-espacial y quizás también institucional está en proceso de pensamiento y de construcción. Las dinámicas del cambio y el cambio de dinámicas que ello implica lo transforman verdaderamente en un sistema abierto e inacabado.

Podríamos afirmar que las nuevas sinergias en las viejas locaciones habilitan sistemas institucionales y espaciales menos determinados, más abiertos y flexibles. Por paradójico que suene, la intención del proyecto se habría concretado si su búsqueda es, como lo ha sido en varios momentos de la institución, adaptarse permanentemente a los cambios. Esta, sin duda, ha sido la perspectiva que, en particular desde los ámbitos técnicos de la institución, se ha intentado consolidar.

Los nuevos horizontes definidos para la planta física

Como pensamiento arquitectónico institucional el CLJ también trae algunas novedades, algunas asociadas a la reestructuración institucional que se abordó y otras a aprendizajes que surgieron de la coyuntura de la pandemia sanitaria vivida a principios de esta década.

En términos generales, el pensamiento y la práctica estuvieron orientados a la priorización de los desarrollos colaborativos. Al proceso participativo y de ida y vuelta que comentamos en el apartado anterior, se le sumó la intención de hacer primar lo general sobre lo particular y lo colectivo sobre lo individual.

Así fue que, desde el pensamiento de programación arquitectónica y como complemento a todos los aportes de sistematizar el pensamiento en torno al edificio universitario desarrollado por la Unidad del Plan Director (UPD) de la DGA desde comienzos de siglo, desde la propia UPD se estableció una nueva categorización de tipos de espacios o locales universitarios, aquellos que, vinculados siempre a una concepción colaborativa de los desarrollos institucionales que se perseguían, refieren a tres instancias claramente diferenciables. Ellos son: los espacios de lo específico, los espacios de lo común y los espacios de lo compartido.

Esta categorización, en esencia flexible y adaptable, permitió, como herramienta de trabajo, ordenar, segregar o fusionar los distintos tipos de requerimientos que dependencias universitarias que hasta ese momento trabajaban en lugares desconectados compartieran y construyeran una única sede universitaria.

En esa estrategia de trabajo se ubicó en el pensamiento y en el espacio un conjunto de requerimientos locativos diversos y similares al mismo tiempo.

Los mapas construidos, además de reflejar los organigramas institucionales con los que cada servicio se incorporaba al nuevo espacio

universitario, daban cuenta también de los nuevos niveles de agregación que se esperaban.

Así, lo propio, singular e irrepetible de cada dependencia se identificó bajo el rótulo de lo específico, dando cuenta, de esta manera, de un sentido de pertenencia y funcionalidad singular. De la misma manera, todo aquello asociado a requerimientos locativos y funcionales que las distintas demandas reconocían como similares, se agrupó bajo el rótulo de lo compartido, dando cuenta así del primer nivel y escala de las coincidencias y similitudes de lo que hasta ahora se había desarrollado de manera aislada. Por último, todos aquellos ámbitos o funcionalidades que asociaban casi exclusivamente con la constitución del nuevo espacio universitario en construcción fueron rotulados como lo común, dando cuenta así del segundo nivel y escala de la construcción asociativa y colaborativa que se estaba consolidando.

Como toda categorización es endeble, revisable y adaptable, pero permitió visualizar, desde los primeros mapas, los niveles de integración y de fusión que se pretendían, con la convicción de que, finalmente, lo compartido y lo común serían los rasgos identitarios de la nueva condición universitaria.

La convergencia universidad-comunidad

Otro de los propósitos de esta construcción institucional y espacial es potenciar y desarrollar la capacidad de hacer coincidir y expandir los vínculos, tanto dentro de la institución como mediante el establecimiento de vínculos con la comunidad en general.

El reconocimiento, al menos desde la mirada técnica asociada a la arquitectura y el urbanismo, consiste en poner en consideración el valor de equipamiento colectivo y, en particular, el potencial de equipamiento público que

360

cada una de las sedes universitarias constituye en cada lugar del territorio donde se instalan.

La intención plasmada en el documento de *Planes de gestión de campus para Udelar* y las perspectivas de uso y de funcionamiento del CLJ se orientan a ser un servicio y un enclave universitario abierto al conjunto de servicios universitarios que encuentren tanto en sus instalaciones como en sus propias sinergias un ámbito de complementariedad.

Los espacios de lo compartido y el propio parque en el que se instala el conjunto de edificios del CLJ debieran ser visualizados por el conjunto de la comunidad universitaria, y no universitaria, como escenarios posibles de sus propios desarrollos y actividades. En la concepción inicial y en el desarrollo del propio campus, todos sus ámbitos universitarios y todos sus espacios de encuentro y de integración son lugares abiertos como definición extensiva.

Esta no es una perspectiva novedosa para la institución, como ya hemos reseñado, en otros momentos y en otros espacios de la planta física de la Udelar se reconoce esta misma vocación. Quizás la diferencia es que en este enclave universitario esta es una condición estructural en su pensamiento y en su funcionamiento. Es uno de los rasgos característicos de su propia identidad. Es, seguramente, a partir del CLJ, como hecho reciente en la secuencia de hitos de pensamiento y de construcción de la planta física de la Udelar, donde esta convergencia reconocida de la Udelar como espacio público abierto es parte de la agenda contemporánea de la institución.

La existencia y la intensidad de los trasvases internos y externos a la institución, con la comunidad universitaria y con la comunidad en general, son cruciales para la calidad y la solidez de los desarrollos institucionales.

Apuntes finales: un punto de partida

Un edificio, un nuevo corazón para el campus, que reúne todas las diferentes formas de acceso e intercambio de conocimientos en un solo espacio abierto. Un lugar de vida también; donde se establece una nueva relación entre el exterior y el interior. [...] ser un lugar donde la ciencia y la vida cotidiana se mezclen.

FRANCESCO DELLA CASA Y EUGÈNE MEILZ
(2010), *Presses polytechniques et universitaires romandes*

La propuesta de campus que hoy la Udelar lleva adelante refiere mejor a una lógica de organización y de gobernanza institucional, más que a una propuesta físico-espacial concreta. Asume mejor, desde un punto de vista organizacional, algunas nociones de la agenda institucional. Por ejemplo, lo referido a lo complementario, lo colaborativo, lo transversal, lo diverso, lo convergente, lo sinérgico, lo asociativo, lo cambiante, lo específico, lo común. Mirada como planta física, no parece referir a ningún modelo o formato específico. Sí requiere de algunos rasgos característicos referidos a lo flexible, lo (re)unitivo, lo adaptable, lo diverso, lo múltiple, lo imprevisto, lo integrable, lo abierto; enclaves o sedes universitarias concebidas como equipamientos urbanos (y edificios) heterogéneos e híbridos, complementarios y redundantes, múltiples y flexibles, polifuncionales e integradores, específicos y adaptables.

La concreción del modelo de campus en la planta física de la Udelar será a partir de diversas alternativas que se presentan abiertas y flexibles, adaptadas a cada momento del contexto espacial y organizacional. No se trata, de forma alguna, de imponer una alternativa territorial frente a los desarrollos eclécticos que constituyen el territorio universitario. Todo lo contrario, se sugiere incorporar, o quizás intensificar, una nueva

modalidad en el variado panorama de modelos existentes.

El CLJ es un nuevo punto de partida para repensar y reconstruir los nuevos ámbitos universitarios. Ha sido un punto de partida para incorporar algunos hilos de pensamiento que pueden rastrearse desde los primeros conjuntos *ex novo* que construyó la Udelar a principios del siglo xx, pasando por las ideas y manifiestos no materializados que se debatieron en la institución desde mediados del siglo pasado, hasta las reflexiones y concreciones más recientes del ciclo de construcción de la planta física de la institución.

Es un punto de partida para incorporar las nociones de la nueva agenda contemporánea, del pensamiento tanto institucional como no institucional. Efectivamente, la constatación de los aportes —y con seguridad de los faltantes— de la noción de *campus* en la construcción de la planta física universitaria plantea, y hace notoria, la trascendencia de los cambios insinuados en la implicancia con las políticas generales y particulares orientadas a la descentralización, la democratización, la accesibilidad, la integración, la cooperación, el desarrollo local y la producción de conocimiento.

Pero siempre contextualizado en el verdadero interés del debate, reducido esquemáticamente en dos interrogantes: cómo los cambios culturales e institucionales requieren nuevas respuestas en el pensamiento y en la materialización de las estructuras físico-espaciales, y cómo la instalación de nuevos equipamientos universitarios transforma la relación universidad-territorio en diversas escalas (de pensamiento y de construcción). La acumulación del pensamiento disciplinario universitario lo ha indicado en estos términos desde hace más de setenta años y hace al menos cinco años que se ha comenzado a implementar a partir del punto de inflexión que significa el pensamiento de gestión de campus en la Udelar. Que no se detenga debiera ser un

imperativo y que se profundice debiera ser un doble imperativo.

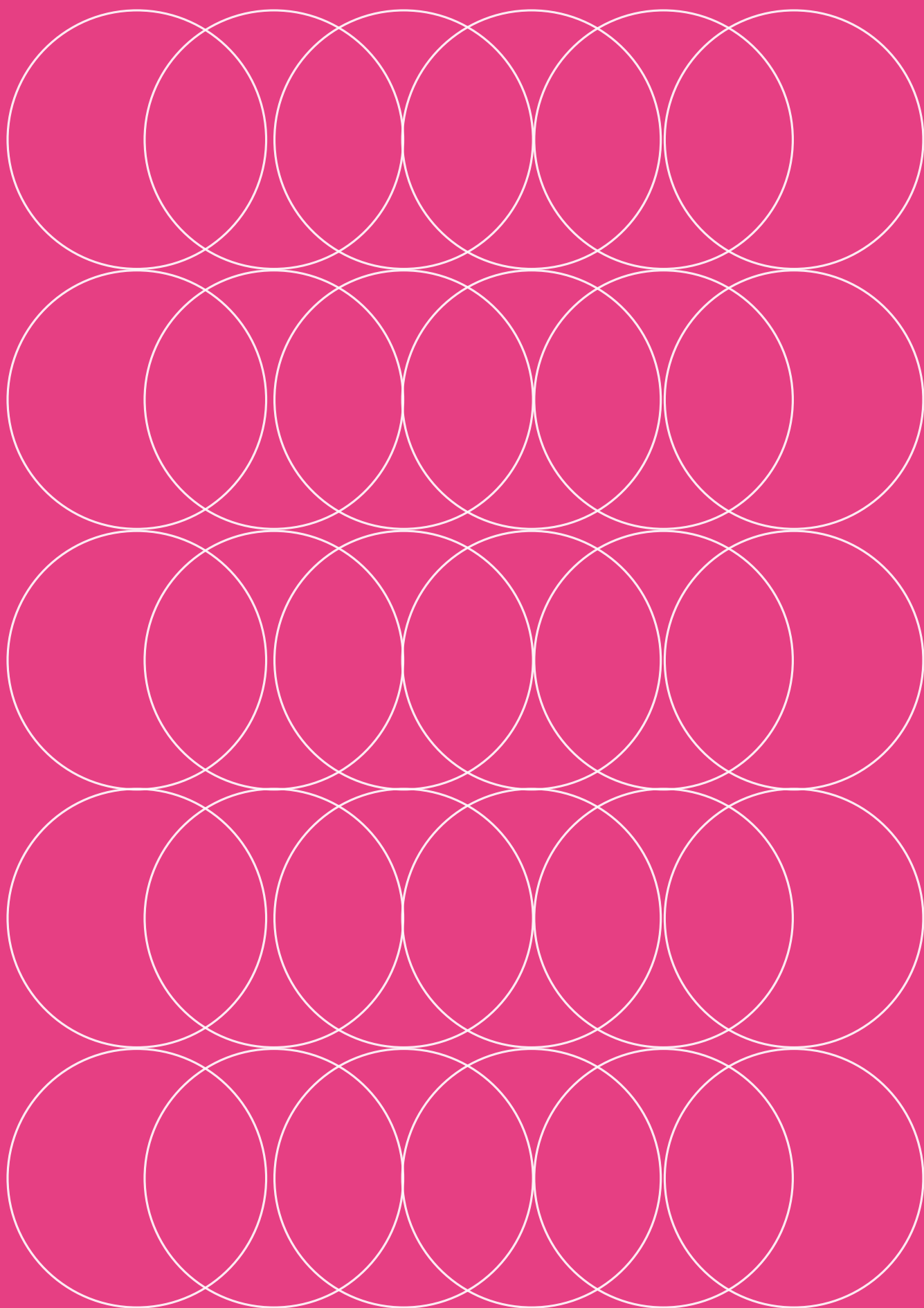
El espíritu y la intención de la breve e intencionada reseña histórica presentada y el destaque de los caracteres identitarios de este punto de inflexión en el pensamiento y en la construcción institucional es no dar lugar a lo que sostiene Benjamin (2002) en uno de sus escritos referido al gobierno de las acciones humanas, que citábamos al inicio de este texto, «La construcción de la vida se halla, en estos momentos, mucho más dominada por hechos que por convicciones. Y por un tipo de hechos que casi nunca, y en ningún lugar, han llegado aún a fundamentar convicciones» (p. 15).

El supuesto, como motivo en el que se fundan estas reflexiones, radica en el convencimiento de que la planta física de la Udelar es un conjunto de inteligencias territoriales con un fin y un propósito definibles, orientables y, fundamentalmente, perfectibles. La síntesis de pensamientos universitarios que implica la actual noción institucional de *campus* así lo delinea. Hacer coincidir hechos con convicciones forma parte del sustrato de pensamiento y de praxis actual del reciente ciclo de construcción universitaria. Es bueno que así sea y es deseable que perdure y se intensifique.

Readaptar la misión de los poderes públicos. De la administración a la regulación [...]. El neourbanismo intenta resolver los problemas caso por caso y elaborar soluciones adaptadas a cada situación. La experiencia y conocimientos acumulados y la técnica no se utilizan para aplicar soluciones repetitivas, sino para aumentar sus posibilidades de adaptación a contextos particulares, cambiantes e inciertos. Actúa en el seno de un sistema complejo de actores cuyas lógicas son diferentes y funcionan en un medio cada vez más abierto. Para ello hay que diseñar marcos comunes de actuación y reglas del juego que no se opongan a las ideas de

362

los actores, sino que las concilien, utilizándolas en beneficio de sus propios proyectos, produciendo sinergias. [...] Un urbanismo de dispositivos: no se trata tanto de diseñar planes, como de establecer dispositivos que los elaboren, los discutan, los negocien y los hagan avanzar. [...] Un urbanismo heterogéneo: compuesto de elementos híbridos, de soluciones múltiples, de redundancias, de diferencias. [...] Las soluciones únicas y monofuncionales, endebles y poco adaptables dejan paso a respuestas multifuncionales y redundantes, capaces de enfrentarse a los cambios, a la variedad de circunstancias, a las disfunciones y las crisis (Ascher, 2004, pp. 80, 81, 85 y 75). <



364



Encuentro. Construyendo vínculos.
Campus Luisi Janicki: pioneras universitarias. 2022



Ana Cavallo, Marta Martínez,
Jocelyn Ferreira.

Dirección de División y Departamento de Intendencia del campus

El CLJ constituye un hito en el proceso de innovación continua de la Udelar. La propuesta, en el marco del Plan Estratégico de Desarrollo 2020-2024, se planteó entre sus diversos objetivos la integración académica y la optimización de capacidades y recursos. Para ello, el proceso de construcción del campus, como primera experiencia en Montevideo, requirió poner en práctica la articulación y la participación comprometida y constante de múltiples integrantes de la comunidad universitaria. Las distintas perspectivas y saberes puestos en diálogo fueron fundamentales para la consecución de un proyecto de alta complejidad. Cada participante tuvo el desafío de ser parte de un acto instituyente para el que no tenía experiencias específicas previas. Conversamos con la directora de División, Ana Cavallo y con la directora del Departamento de Intendencia, Marta Martínez.

¿Cuáles han sido los mayores desafíos durante el proceso de consolidación del campus?

Ana Cavallo: Creo que el mayor desafío fue lidiar con la resistencia a los cambios y la incertidumbre que tenían la mayoría de los funcionarios que venían para el campus. Porque este fue el mayor desafío, gestionar esa incertidumbre, ¿no? Y las resistencias que había, al llegar a un lugar nuevo, con cambios en las estructuras, en el ámbito diario de trabajo. Porque al conformarse las unidades comunes del campus, para muchos implicaba cambiar sus compañeros de trabajo. Y en algunos casos hacía años que venían trabajando juntos. Las unidades comunes se constituyeron con los distintos compañeros que trabajaban en los mismos temas, de modo que se optimizara el uso de los recursos y las capacidades humanas. Entonces, en esa nueva conformación, muchos funcionarios cambiaron no solo sus rutinas, sino sus propios compañeros de trabajo.

Marta Martínez: Consolidar el departamento, como decía Ana, con distintas personas de diferentes ámbitos. [...] Todos venían de diferentes formas de trabajo, de lugares muy chiquitos a un lugar muy grande. [...] escuchar lo que tenían para aportar, para comentar, tratar de hacer reuniones. La integración de los funcionarios también.

¿De qué manera se trabajó la gestión del cambio en el nuevo campus?

Ana Cavallo: Creo que la comunicación tiene mucho que ver en todo el proceso. Incluso en el uso de lo compartido, en el uso de lo que tiene que ver con los sistemas, con las agendas web, con la utilización, ya sea de las salas o de los vehículos que integran la flota del campus. [...] No quiere decir que no hay que seguir mejorando la comunicación [...]. Hoy, la mayoría de quienes integran el campus e incluso de la comunidad universitaria en general, utilizan el sistema de agenda para las reservas. Esto ha sido una mejora sustancial, en la utilización de los lugares compartidos, las salas y la flota vehicular. Yo creo que ha sido buena la experiencia de habitar el campus. Siempre hay cosas a mejorar y a seguir escuchando en cuanto a los requerimientos de los funcionarios. Y de los visitantes, que también requieren, y sabemos lo que ha generado la utilización de este espacio como parque. Y bueno, en ese sentido es que creo que también hay que seguir escuchando y mejorando, viendo qué medidas o qué cosas mejorar.

¿Cuál es la perspectiva del campus respecto al vínculo con su entorno y su apertura a la comunidad?

Ana Cavallo: Con respecto a los vecinos, siempre se ha tenido un contacto, una escucha de los vecinos que hacen distintos planteos, por ejemplo, respecto a la seguridad, de todo lo que tiene que ver con el disfrute del parque. Hemos recibido, en particular de la Intendencia y principalmente en la persona de Marta [Martínez], mucho agradecimiento y satisfacción de parte de los vecinos de cómo ha quedado el parque, la prolijidad que presenta, el estado de los edificios. Creo que igual tenemos que abrirnos más al barrio, por ejemplo, con las escuelas del barrio cercanas, que lo conozcan más, pero en general entiendo que la experiencia ha sido muy buena.

Desde su punto de vista, ¿cómo ha sido la experiencia de habitar el campus?

Marta Martínez: Bueno, el cambio es muy grande. Venir de un edificio de tres o cuatro pisos, siempre encerrados con luz artificial y todo lo demás, a un lugar tan amplio y con un parque tan lindo... A pesar de que cuando llegamos nos encontramos con un estado muy deteriorado, con partes muy abandonadas. A 2025, hemos logrado mucho. Como decía Ana [Cavallo], el parque está muy lindo, está disfrutable, la gente que pasa por aquí así lo ve. [...] Es un cambio, es un cambio importante. Porque por más que estamos sobre una avenida, es un lugar con mucha presencia natural. <

366



El Modelo de Calidad con Equidad de Género en el campus

En el CLJ se aplica el MCEG, a partir de la resolución del CDC del 17 de mayo de 2022 (Expediente n.º 001010-000044-22). El MCEG incluye cuatro niveles: compromiso, implementación, mejora y sostenibilidad. Actualmente el campus transita el primer nivel, en el cual la institución se compromete a buscar la equidad de género en la organización, y lleva adelante un diagnóstico de situación para identificar las brechas de género existentes, lo que posibilitará luego elaborar un plan de acción. Inicialmente se conformó el Comité de Calidad con Equidad de Género del campus, con representantes de los prorectorados, el SRI, las unidades de Personal y Comunicación, la Asociación de Docentes de la Universidad de la República de Oficinas Centrales (ADUR-OCE) y la Agremiación Federal de Funcionarios de la Universidad de la República de Oficinas y Servicios Centrales (AFFUR-OSCE). Este grupo trabaja en diálogo con las asesoras de la CAEG.<



A tu nombre Udelar

Nomenclatura

En noviembre de 2021 la Udelar presentó *A tu nombre Udelar*, como parte de las acciones de reconocimiento de las mujeres en el ámbito universitario. El proyecto identifica y aborda algunas de las desigualdades expresadas en la denominación de espacios universitarios, cursos u otros, tanto físicos como intangibles, cuantificando cómo se distribuyen esos nombres por género. Con esa información, se apunta a un segundo objetivo, mejorar esa representación que se presupone —y confirmó— desbalanceada. La iniciativa se concretó a partir de un convenio entre el PRG y Data Uruguay, consistiendo en visualizar mediante una plataforma web las distintas nominaciones. Este proyecto y los asesoramientos del AGU contribuyeron a la definición de CLJ, homenajeando a las hermanas Clotilde, Paulina, Luisa e Inés Luisi Janicki.<



Centro de Recreación y Cuidados del Campus Luisi Janicki: pioneras universitarias.

Cuidados y corresponsabilidad

Desde julio de 2023 el CLJ cuenta con un espacio que atiende la demanda de cuidados de niñas y niños entre los 3 y los 12 años, cuyos responsables formen parte del cuerpo de estudiantado, funcionarios docentes, TAS y tercerizado del campus. Funciona durante las vacaciones de invierno, primavera y verano. El espacio ha posibilitado además el desarrollo de talleres temáticos, en diálogo con diversos actores de la Udelar y familias de niños y niñas. <



Día del Patrimonio. Campus Luisi Janicki: pioneras universitarias

Día del Patrimonio en el campus

El CLJ abre sus puertas a la comunidad universitaria y a la ciudadanía en general desde 2023, y cuenta con más de trescientos visitantes cada año. Se realizan muestras, exposiciones, charlas vinculadas a las temáticas de cada edición y visitas guiadas. La iniciativa se enmarca en las acciones, implementadas junto a la UCUR, de fortalecimiento de la identidad Udelar, lo que ha llevado a la realización de diversas acciones de difusión, que incluyen dossier, postales y piezas audiovisuales. <

>
GRUPO DE
INVESTIGACIÓN
ENSAYOS URBANOS,
FACULTAD DE
ARQUITECTURA,
DISEÑO Y
URBANISMO,
UDELAR

CATALINA RADI · MARTÍN CAJADE³⁹

Espacios conectivos: reflexiones sobre el potencial transformador de la universidad en la ciudad

V

EL CONTEXTO DE incertidumbre y transición en el que vivimos requiere que una institución tan vasta, extendida, longeva y compleja como la Udelar explore claves, escenarios y alternativas que le permitan interpelar los modos de hacer y pensar los espacios donde transcurren sus actividades.

El papel potente de lo público que encarna la Udelar puede oficiar como motor de cambio en sus múltiples formas, a través de sus diversas sedes, edificios y acciones. Desplegada como una compleja red de conocimiento y actividades especializadas, su propia infraestructura conforma un entramado espacial con un gran potencial para transformar las ciudades y transformarse a sí misma.

En este sentido, la experiencia que se desarrolla aquí presenta una secuencia de reflexiones que surgen del trabajo conjunto realizado por el grupo docente de investigación Ensayos Urbanos y el PRG entre 2020 y 2023. Lejos de presentar recetas o soluciones, busca plantear preguntas y claves que surgen de esta experiencia para enriquecer la reflexión conjunta sobre el papel de la universidad como generadora de ciudad.

El desarrollo de esta experiencia pone el foco en los espacios conectivos, entendidos como un concepto híbrido surgido desde el equipo de trabajo, que traza un paralelismo con el concepto de *tejidos conectivos*, pro-

veniente de las ciencias biológicas. Estos se definen como un grupo de tejidos muy diversos que comparten la función de relleno, ocupando los espacios entre otros tejidos y entre órganos, y la función de sostén, constituyendo el soporte material del cuerpo.

Los conceptos de espacios y equipamientos conectivos proponen desde su conceptualización reflexionar sobre esos espacios del *entre*, que existen conectando las diversas partes hiperespecializadas de los diferentes edificios de la universidad, distribuidos por distintos puntos de diversas ciudades y muchas veces llevando adelante funciones *de relleno*, o bien *de sostén*.

Reflexionar sobre espacios conectivos implica pensar espacios entre bloques de edificios de una misma sede universitaria, espacios intersticiales que se encuentran entre distintos servicios, los límites entre el espacio público de acceso —como la vereda— y los espacios colectivos de uso restringido, como son, por ejemplo, algunos espacios exteriores de centros universitarios. Pero también el propio espacio y tiempo de traslado entre sedes y funciones, ya que muchas carreras se desarrollan en varios servicios.

Estas reflexiones se enmarcan en muchas otras que la Udelar toda viene haciendo. En particular nos interesa traer un fragmento de la introducción el libro elaborado

39

Este documento es una integración del trabajo colectivo realizado por el equipo docente a través del proceso de trabajo ocurrido entre 2020 y 2023, realizada por Catalina Radi y Martín Cajade, quienes compilaron diversos textos elaborados en varias instancias por todo el equipo, integrado por Catalina Radi, Constance Zurmendi, Martín Cajade y Raúl Velázquez (Arquitectura, Departamento de Proyecto de Arquitectura y Urbanismo (Arquitectura), Jessica Stebniki, Martín Tarallo (Licenciatura en Diseño de Comunicación Visual) y Patricia Larrosa (EUCC). Grupo de investigación CSIC 883313 (Ensayos Urbanos).

por la universidad por sus 175 años, donde el decano de la FADU, Marcelo Danza, nos retrotrae a Atenas y su ambiente de tranquilidad y cobijo de los árboles, describiendo la Academia como un lugar cuya calma resultaba tan propicia para el diálogo distendido, la reflexión, el pensamiento y sobre todo, para el fortalecimiento de los vínculos entre sus integrantes «La atmósfera que debía tener la Academia estaba definida en su predio» (Universidad de la República, 2024).

Universidad de campus abierto

La propuesta buscó activar, en el marco de la política de Gestión de Campus de la Udelar, espacios de uso colectivo a través de la ideación, la reflexión y el diseño. La gestión de campus es definida por el PRG como una perspectiva organizativa que permite pensar las prácticas universitarias y las infraestructuras desde el filtro óptico de la articulación.

Se parte de la concepción de una universidad de campus abierto en relación con las comunidades, el sistema público y las ciudades, en el entendido de que a partir de este modelo se torna plausible generar comunicaciones ampliadas, convergencias en la planificación y desarrollo de actividades, todo lo cual esto potencia una optimización en la gestión y el uso de recursos físicos e inmateriales.

En la búsqueda de avanzar en una transformación organizativa que considere el potencial derivado de la articulación entre distintos actores de la comunidad universitaria y sus entornos, se identifica entonces la necesidad de consolidar acciones que promuevan un pienso colectivo sobre los espacios universitarios, sus conexiones con las ciudades y las prácticas que en ellos se desarrollan. Se destaca la importancia de generar convergencias entre los entornos y la universidad, como espacios que se dinamizan en la interacción: fortaleciendo sus procesos democráticos, ampliando la par-

ticipación y promoviendo el reconocimiento del valor de lo público.

Preguntas disparadoras para el abordaje de la experiencia:

- ¿Cómo imaginamos el campus de Udelar disperso?
- ¿Cómo utilizamos sus espacios exteriores?
- ¿Cuáles son sus nuevas lógicas de uso y apropiación?
- ¿Dónde se encuentran los límites entre los edificios de Udelar y el barrio?
- ¿Cómo podemos trabajar en ellos?
- ¿Cuáles son los vínculos de la Udelar, el estudiantado, el cuerpo docente y el funcionariado con su entorno urbano y con la ciudadanía en general?

El objetivo de la experiencia fue diseñar junto a quienes estudian, enseñan y trabajan en varios servicios de la Udelar una serie de equipamientos exteriores para localizaciones asociadas a sedes universitarias y sus entornos inmediatos, para aumentar las superficies de uso activas en el espacio público, potenciar los usos cotidianos y expandir las áreas exteriores de convivencia en los centros de estudio.

La búsqueda se centró en intercambiar, discutir —y por qué no, interpelar— las dinámicas de ida y vuelta entre la Udelar y nuestras ciudades, entendiéndolas como un continuo de la vida cotidiana, en proyectar e hipotetizar la relación de los espacios conectivos de Udelar, para imaginar colectivamente escenarios, posibilidades y transformaciones futuras.

Metodología y pensamiento de diseño

El abordaje integral de la propuesta buscó indagar desde una mirada amplia del diseño

370

acerca del uso y la producción de los equipamientos urbanos de la Udelar en interfase con sus contextos, y reflexionar sobre espacios exteriores a través de aproximación urbana, ideación, diseño y maquetación de equipamiento y mobiliario urbano.

Para problematizar la cuestión espacial, se utilizó la metodología y el pensamiento de diseño como herramienta adecuada para poder abordar la complejidad de los espacios conectivos: identificar > idear > prototipar > testear > iterar.

Se abordaron los conceptos de insight, semántica, materialidad, espacio urbano, diseño centrado en las personas, reflexión colectiva e individual. Se partió de la premisa de que todos tenemos algo que aportar: quienes habitan estos espacios, funcionarios y docentes, estudiantes, quienes los recorren, vecinos, proveedores, familiares, así como, en una mayor escala, la población en general.

Partiendo de una propuesta pautada y concreta, se buscaron aproximaciones pertinentes a la intersección entre lo deseable, lo viable y lo factible.

Los resultados finales de un trabajo intensivo de carácter colectivo posibilitaron aproximaciones materiales y conceptuales de equipamientos urbanos elaboradas por estudiantes, docentes y funcionarios y de diversos servicios de la Udelar, de modo de intervenir en los espacios exteriores de diversas sedes universitarias.

Papel de los espacios universitarios en los procesos de transformación

El papel público de la universidad, con sus miles de estudiantes, docentes y funcionarios que se trasladan, se suben y bajan de ómnibus, y cruzan la calle para pasar de una sede a otra o de un aula a una sede central, no es neutro para la ciudad. Hablamos de bibliotecas

con excelente calidad espacial y miles de libros a disposición, estacionamientos insuficientes, bicicletarios existentes, cafeterías y cantinas, anfiteatros, baños públicos, un estanque, entre muchos otros espacios.

La vasta historia de la Udelar le otorga una potencia que nos enorgullece y que se hace visible —y en parte se materializa— a través de la disposición de diversos recursos urbanos. Estos equipamientos, mobiliarios y espacios tienen el potencial de ser concebidos como un entramado robusto, capaz de reconstruir lo público: tanto en su calidad escénica de representación de valores democráticos y participativos como en su capacidad de acoger las actividades cotidianas.

La ciudad pública puede ser entendida como el escenario donde se articulan las potencialidades sociales, se facilita la autoorganización ciudadana y se construye una identidad colectiva fuerte y abierta. La relación entre ciudad y universidad ha evolucionado de una mera coexistencia física a una integración estructural y funcional. La universidad ya no es solo una institución alojada en la ciudad, sino que se convierte en parte constituyente de su estructura, forma y funcionamiento, contribuyendo a la configuración del tejido urbano y social.

Desafíos en el diseño de espacios para la convivencia y construcción de comunidad

Esta visión, lejos de romantizar, busca poner de manifiesto el papel de agente potencial de cambio que puede asumir la estructura física de la Udelar. Si bien presenta numerosos desafíos, constituye —con un enfoque convergente de las políticas públicas— una fuente de sostén y transformación.

La calidad, la disponibilidad, el buen uso y la buena gestión de los espacios públicos pueden favorecer y jugar papel clave para la calidad de vida de la gente. En ese sentido, surge de la

experiencia la reflexión acerca de que la Ude- lar toda puede ser pensada en clave de espacio público. Por ello, vale la pena retomar las palabras de Jordi Borja y Zaida Muxí (2000):

La calidad del espacio público se podrá evaluar sobre todo por la intensidad y el tipo de relaciones sociales que facilita, por su fuerza mezcladora de grupos y comportamientos; por su capacidad de estimular la identificación simbólica, la expresión y la integración culturales [...]. El espacio público define la calidad de la ciudad, porque indica la calidad de vida de la gente y la calidad de la ciudadanía de sus habitantes (p. 35).

Sin embargo, las restricciones presupuestales, la visión sectorial, la falta de integración de recursos y políticas, muchas veces hacen que la propia institución pierda su mirada «hacia el afuera», encerrándose en sí misma como si el único valor que existiese quedase confinado dentro de lo que sucede en sus edificios.

¿Qué ven quienes viven en el entorno de algún edificio de la universidad encerrado con rejas y concertinas, dando la espalda a sus generadores de recursos, oportunidades y legitimidad, es decir, a la sociedad toda? ¿Qué ven los vecinos cuando las veredas están rotas y llenas de autos de los universitarios?

Las diferentes formas de aproximarse a los bordes, a los límites a la ciudad en sí misma, así como a los espacios de pertenencia y de uso, necesita un tiempo de pienso, en el cual se entiende que el pensamiento de diseño, con un carácter integrador, invitando a participar a quienes tengan aportes, puede ser de gran valor.

Cuando hablamos de ciudad —y tomando en cuenta las escalas de los equipamientos universitarios— ya no es posible limitarse a los recursos y presupuestos por servicio ni a enfoques sectoriales o modos tradicionales de gestión. Es necesario ampliar el marco de actuación.

Integración de los espacios públicos en los procesos de transformación universitaria

Los espacios públicos nos hacen bien, ya que reconfiguran día a día nuestras realidades. Están allí prontos para ser ocupados, editados y, sobre todo, disfrutados. Para jugar, para mirar, para encontrarse con otras personas, pero también para cuando queremos estar solos. La necesidad de vivir en colectivo es parte de las nuevas preguntas e inquietudes que tomarán el diseño, la arquitectura y el urbanismo.

Estos espacios que nos son propios son luminosos, siguen ineludiblemente el ciclo del día y de la noche, del frío y del calor. Entre texturas de hojas y colores, también hay otros materiales adaptados al espacio y pensados para las personas, con diseños que traducen en posiciones y actitudes sus usos posibles, que interpelan la edad, la agilidad, la actitud. Nos dan curiosidad y a veces tranquilidad.

Equipar los espacios intermedios de un campus universitario en la ciudad implica imaginar lugares para convivir, para hacer colectivamente, impulsa a pensar en los ambientes asociados a espacios colaborativos, a patios o a rincones de descanso, espacios arbolados que alojen más biodiversidad en la ciudad.

La ciudad que cuida y la universidad que cuida son también las que acogen de brazos abiertos, por fuera de sus funciones y sus usuarios directos, las que abren la oportunidad del intercambio, del resguardo o del desarrollo de ideas sin tiempo.

Una visión estratégica y a largo plazo de una gestión universitaria constructora de ciudad puede integrar el diseño de sus espacios en clave convergente como espacios públicos dentro de sus estrategias de transformación, enfocándose en los beneficios de una planificación estratégica de los espacios

372

exteriores, transformando su propia concepción y la visión que el afuera pueda tener de sí misma.

Reflexionar sobre los espacios conectivos implica:

- Repensar espacios entre bloques de edificios de una misma sede universitaria: espacios exteriores, espacios de uso, tiempos de espera, espacios de almuerzo, lugares de estudio.
- Repensar los espacios intersticiales que surgen entre distintos servicios universitarios: caminerías, estacionamientos, arbolados, sincronías de usos, apertura a otras vías públicas de acceso público como las veredas, además del desarrollo de otras actividades.
- Evaluar las estrategias abordadas para materializar los límites entre los espacios públicos de uso restringido: rejas, concertinas, carteles, escalinatas, así como sus horarios de apertura, multiplicación de usos y actividades.
- Repensar el propio espacio y tiempo de traslado entre sedes y funciones: transporte Udelar, acceso a circuitos protegidos de movilidad activa, sistemas de préstamos de bicicletas, favoreciendo también espacios para la salud física y mental.

Tres talleres en lógica de proceso

El trabajo propuesto por el equipo docente surgió como una experiencia singular en 2020, en contexto de pandemia y de encierro, donde los espacios abiertos tomaron un papel preponderante. Esto llevó a integrar un equipo conformado desde las diversas áreas del diseño de la FADU, junto con el PRG, de modo de poder reflexionar y reconceptualizar los espacios de aprendizaje,

investigación y extensión, así como los espacios de uso y disfrute.

Pasada esa primera etapa y debido a las profundas reflexiones que de la experiencia surgieron, se planteó la posibilidad de replicarla, pero esta vez tomando el Espacio Modelo como centro. Finalmente, el proceso de consolidación del CLJ en 2023 se posicionó como adecuado para replicar la estrategia, en clave de *campus abierto*. Queda abierta la pregunta de cómo podrán abordarse las preguntas disparadoras en un futuro próximo...

El taller 1. Equipamientos colectivos (2020): FADU

- **Objetivo:** En un momento de gran incertidumbre, estructurar el entorno para que pueda ser fácilmente reconocido y decodificado sobre la base de un proceso bidireccional entre el habitante y su ambiente.
- **Estrategia:** Incorporar elementos que eviten las pérdidas de calidad del espacio público mediante el aumento de superficies, el aumento del tiempo de uso y estrategias de comunicación.
- **Servicios involucrados:** FADU, FIC, Facultad de Derecho, Comedor Universitario n.º 2.

El taller 2. Equipamientos colectivos (2022): Modelo Abierto

Modelo Abierto, un espacio de más de 14.000m² en el edificio principal del antiguo Mercado Modelo, se inauguró el 17 de marzo de 2022. La programación de lanzamiento incluyó, del 17 de marzo al 3 de abril, el Laboratorio Público Modelo Abierto, enfocado en la investigación desde la práctica y en las experiencias colaborativas, con quince colectivos que desarrollaron procesos creativos abiertos desde diversas áreas de la

cultura. Otra actividad fue, del 5 al 8 de abril, el Festival de Arquitectura, Diseño y Ciudad 2022, con conferencias internacionales, debates, entrevistas, talleres y una exposición.

- *Objetivo:* Intercambiar, discutir —y por qué no, interpelar— las dinámicas de nuestras ciudades y en particular de sus espacios públicos, para imaginar colectivamente escenarios, posibilidades y transformaciones futuras.
- *Estrategia:* Efímera, reversible. El resultado: cuatro acciones en territorio en distintas sedes Udelar y un conjunto de reflexiones que se trasladan al ex Mercado Modelo en forma de muestra física, en el Festival de Arquitectura, Diseño y Ciudad 2022.
- *Servicios involucrados:* Polo Goes (FMED + FQ), FAGRO, Hospital de Clínicas y edificios aledaños, Malvín Norte (Facultad de Ciencias [FCIEN] + Pasteur + ISEF).

El taller 3. Equipamientos colectivos (2023): Campús Luisi Janicki

- *Objetivo:* Integrar mediante la reflexión-acción a estudiantes, docentes, egresados y funcionarios TAS a través de un modo de producción espacial basado en la cocreación de los espacios universitarios, en pos de estimular el mejor uso de espacios abiertos exteriores en tiempo e intensidad, favoreciendo su apropiación y enmarcado en el proyecto académico campus. Las ideas desarrolladas podrán ser insumo de propuestas futuras que puedan hacerse a mediano plazo, en función de los recursos materiales y de gestión disponibles.
- *Estrategia:* Despliegue de una metodología que combina dinámicas proyectuales intercarrera e interservicio, para

reflexionar sobre el uso de los espacios abiertos del CLJ junto a habitantes del espacio, estudiantes, docentes, egresados y funcionarios TAS de la Udelar. Propuestas rápidas, imaginarios posibles. Espacio de discusión, debate, relevamiento y cocreación.

- *Servicios involucrados:* CLJ.

A continuación se presentan algunos fragmentos de reflexiones estudiantiles que surgieron de las distintas ediciones de los talleres:

- Desdibujar los límites entre el adentro-afuera, fomentando el ingreso, el recorrido y que todos podamos sentirnos parte. [...] es necesario diseñar estos espacios, que posean una identidad común, que sean reconocibles dentro de la trama urbana, que vinculen e integren los centros de estudio. Es mucho más que un simple diseño urbano, más que un «espacio lindo», es un lugar polivalente, que comunica y tiene un valor mucho más profundo que solamente lo que vemos, un valor social mucho mayor (Juan Pablo Puletto).
- Entender la facultad como un lugar de intercambio entre la ciudad y sus habitantes. [...] Entender el vínculo entre la universidad y los ciudadanos es un factor importante a reconocer y fortalecer de forma que sea un lugar de intercambio para todos (Agustín Sasías).
- Utilizar los espacios exteriores como zonas de luz, en donde se hace visible el alcance de la casa de estudios como espacio de integración, de generación de conocimiento, de oportunidades, de apuesta a un futuro con y para todos. [...] mostrar hacia afuera lo que se trabaja dentro de la universidad en

374

todos sus ámbitos. Hacer público lo público (Valeria Ulfe).

A modo de cierre, se presentan reflexiones conjuntas que surgieron como resultado en el equipo de trabajo:

- Reflexionar colectivamente. Caminar. Recorrer, accionar. Activar mecanismos que permitan visitar la ciudad, con nuevos ojos. Pensar-actuar.
- Discutir. Intercambiar para construir. Tener una mesa amplia. Salir del escritorio. Caminar, oler, escuchar. Hablar-definir.
- Ensayar. Usar el espacio, su materialidad y las relaciones que en él se dan. Proyectar imaginarios posibles desde la acción. Hacer-pensar.
- Usar el campo-campus como excusa para redefinir relaciones espaciales entre ciudad y universidad.
- Pensar colectivamente: nos encontramos en el espacio para trabajar en modalidad taller y pensar colectiva y colaborativamente sobre los usos potenciales e imaginarios posibles en los espacios exteriores del predio. En este espacio, ubicado dentro del propio predio, compartimos, debatimos e ideamos entre todos y todas.
- Empatizar como estrategia de entrada: empatizar como estrategia fundamental en el proceso de trabajo, recuperando las voces, preocupaciones, intereses y demandas de los usuarios para trasladar al proyecto las inquietudes como propuestas y proyectos concretos.
- El proyecto como herramienta de debate: el proyecto y sus diversos canales de comunicación fueron utilizados como dispositivo para

canalizar los procesos creativos y como herramienta de revisión crítica de los avances y productos intermedios realizados. En este sentido, la maqueta fue un espacio de trabajo que permitió visualizar las acciones desde diversos puntos de vista, espacializar ideas y reunirnos en torno al predio para comentar, construir y revisar los avances en colectivo, para luego realizar una presentación a la comunidad del campus.

- Herramientas propias de la Udelar como caminos posibles: Se incorporan al proceso de trabajo dinámicas disruptivas en los espacios abiertos de las diversas sedes, entrando en contacto directo con el área de trabajo y proyecto.
- Multiplicidad de ideas que proponen nuevas conexiones: además de las propuestas finales, quedan múltiples registros de otras iniciativas posibles, ideas a futuro y apuntes en torno a la utilización del predio por parte de estudiantes, docentes, funcionarios y vecinos.

La importancia del campus: una pieza urbana de la Universidad de la República para la ciudad

Uno de los resultados más evidentes a la salida de la pandemia de COVID-19 fue el consenso sobre la importancia que la sociedad adjudicó a los espacios abiertos en general y en particular a los públicos. Estos, en un momento donde el espacio entró en crisis, se revalorizaron y cobraron un nuevo impulso.

En este sentido, los espacios con los que cuenta actualmente la Udelar son, o podrían ser, piezas clave en el catálogo urbano de espacios públicos y colectivos de la ciudad,

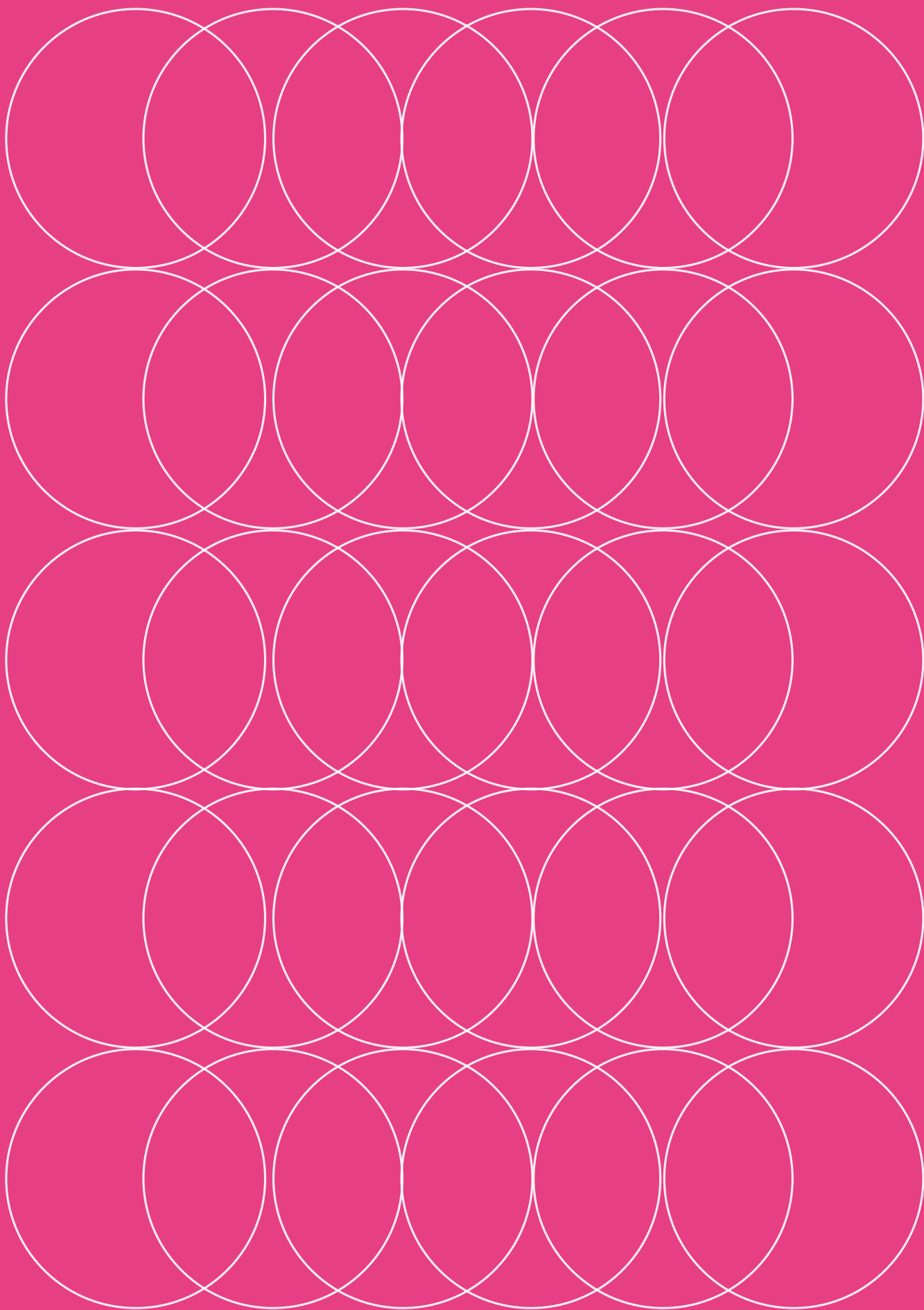
además de lugares de encuentro evidentes para estudiantes, docentes y funcionarios TAS de la institución.

Pensar el campus universitario pensando también en la ciudad es una oportunidad única. La Udelar no es solo su planta física, sino cómo llegar a ella, qué oportunidades brinda y cómo sirven estos espacios a la ciudad.

Las propuestas que surgen de los diferentes talleres donde se aplica la metodología, con sus nuevos objetos espaciales, buscan vincular con espontaneidad a los universitarios con los habitantes de la ciudad, a la estudiante con el vecino, al librero con la abuela. Y para todos ellos, bancos largos, pérgolas altas, soportes redondeados preparados para despertar en su uso una imaginación más amplia

para disfrutar una vida más digna; pequeñas arquitecturas que colaboran también con la economía de proximidad que acerca a los pequeños bares, a las papelerías, a las paradas de ómnibus; equipamientos donde la porosidad entre la ciudad y el campus se vuelve cotidiana, que acompañan por su ambigüedad o por su hiperespecialidad todas las edades de la vida; soportes, apoyos, hamacas, con muchas posibilidades para descubrir y esparcir los entornos bulliciosos del estudio a la ciudad, los ambientes disfrutables por activos y continuados.

¿Qué más estimulante que introducirse en esas pequeñas burbujas urbanas para pensar cómo y qué se proyecta en los lugares que compartimos? <



PROGRAMA ACCIONA MONTEVIDEO

El 3 de setiembre de 2021 se lanzó el programa Acciona Montevideo, una batería de acciones entre la IM y la Udelar. La articulación de las diversas actividades que se llevaron adelante a partir de entonces, en el marco de dicha iniciativa, estuvieron a cargo de Mariana Leoni, integrante del PRG de la Udelar, y Santiago Benenati, asesor de la Dirección del Departamento de Planificación de la IM.

Acciona Montevideo fue tomando forma a partir de una mesa de trabajo conjunta entre la Udelar y IM, instalada inmediatamente luego de la elección de la intendenta Carolina Cosse, en 2020. La propuesta delineó un plan para potenciar acciones que habilitaran la reconstrucción y el uso de los espacios públicos, focalizando sus objetivos en aquellos ubicados en territorios de mayor vulnerabilidad y en los universitarios. Era una nueva oportunidad de sostener procesos institucionales de colaboración.

La iniciativa promovió una articulación estratégica, contribuyendo al fortalecimiento de los procesos democráticos, las participaciones más amplias y el reconocimiento del valor de lo público. Se definieron agendas de corto, mediano y largo plazo, comenzando con poner el foco en acciones relativas a alimentación, bienestar físico, cultura, arte, espacios públicos conectivos, salud y educación.

Diversos servicios universitarios fueron protagonistas en las actividades. Había que responder a la inmediatez que requerían las circunstancias, pero se instaló también la reflexión sobre qué acciones se podrían llevar adelante a futuro, a partir de la articulación y complementariedad. Para la Udelar, implicaba accionar en Montevideo, pero pensando en las posibilidades en todo el país. <

>
ASESOR,
DIRECCIÓN DEL
DEPARTAMENTO
DE PLANIFICACIÓN,
INTENDENCIA DE
MONTEVIDEO

SANTIAGO BENENATI

Acciona Montevideo: gestión situada y ensamblajes institucionales en la transformación de lo público



Resumen

SE PRESENTA LA experiencia del programa Acciona Montevideo como una propuesta concreta de articulación entre la Udelar y el gobierno departamental de Montevideo, orientada a ensayar nuevas formas de gestión pública desde el territorio. Surgido en el contexto crítico de la pandemia de COVID-19 —cuando el uso del espacio público y el valor de lo público como espacio de encuentro social estaban radicalmente tensionados—, Acciona propuso una respuesta que se apoyó en el vínculo, la presencia territorial y la construcción de comunidad. Frente a modelos fragmentados de acción institucional, Acciona ensayó una práctica de convergencia: una gestión compartida y situada. Se plantea que esta experiencia permite prefigurar la ampliación de ámbitos de institucionalidad nacidas de la colaboración y el diálogo con actores sociales, defendiendo una concepción amplia y activa de lo público: desde el espacio urbano como escenario colectivo, articulando al gobierno departamental y a la universidad pública como institución implicada en la transformación social. Desde este posicionamiento, el texto recupera los alcances del programa, revisa sus logros y tensiones, y plantea interrogantes y posibilidades para su proyección futura.

Acciona Montevideo: una experiencia de gestión transformadora

Acciona Montevideo fue una iniciativa conjunta entre la Udelar y la IM, impulsada en el marco de un contexto de profunda excepcionalidad: la pandemia de COVID-19. Durante 2020 y 2021, las instituciones públicas se vieron desafiadas a responder de forma urgente, pero también con creatividad y sensibilidad, a una crisis sanitaria que rápidamente derivó en una crisis social de grandes proporciones. En ese escenario, no solo se puso en cuestión la capacidad de respuesta del Estado, sino también el sentido de lo público como espacio de encuentro, de cuidado y de construcción colectiva.

En ese marco crítico, Acciona se propuso como una plataforma de trabajo conjunto y territorial, capaz de ensayar formas de intervención pública basadas en la colaboración y la presencia situada. A diferencia de otros programas institucionales, Acciona no partió de una lógica de planificación cerrada ni de la ejecución unilateral de agendas preexistentes. Fue, desde el inicio, un espacio de articulación flexible que buscó construir acciones relevantes en el territorio a partir de un principio político: la convergencia entre ciudad y universidad como motor de transformación.

Lejos de la simple coordinación entre instituciones, Acciona implicó compartir decisiones, tiempos, lenguajes, incertidumbres y modos de hacer. La consigna que organizó esta alianza —«la ciudad y la universidad se construyen mutuamente»— funcionó como una declaración de principios: construir en conjunto una forma de intervención pública más democrática, dialógica y situada.

El programa contempló una serie de ejes temáticos con fuerte anclaje en la agenda social de la emergencia: alimentación, vivienda, hábitat, salud, espacio público, cultura y trabajo. Entre las acciones concretadas se destacan las siguientes:

- a. La puesta en marcha del Proyecto Ollas 2021, impulsado en coordinación con la FADU, que articuló equipos docentes y estudiantes en tareas de relevamiento, diseño y apoyo técnico para la mejora edilicia de veinticinco locales, donde funcionaban ollas populares apoyadas por el Plan ABC de la IM. Esta experiencia involucró a más de cincuenta estudiantes y docentes de diversas disciplinas, en un proceso que combinó aprendizaje, intervención y compromiso con el entorno, al tiempo que permitió resolver problemas edilicios, en muchos casos graves, de los espacios en los que se desarrollaban las ollas populares. Estas intervenciones implicaron el desarrollo de tareas de capacitación para vecinas y vecinos, el desarrollo de relevamientos y diagnósticos de problemas edilicios, la elaboración de anteproyectos y proyectos ejecutivos para cada caso, el suministro de materiales de obra y el acompañamiento y la dirección de obra en las tareas de construcción (principalmente autoconstrucción junto a estudiantes y docente de la FADU).
- b. En paralelo, se desarrollaron varios talleres formativos dirigidos a público general, pero sobre todo pensados para los equipos que, en la mayor parte de los casos, trabajaban voluntariamente en ollas y comedores. Estos talleres se centraron en la capacitación de los equipos en aspectos fundamentales relacionados con la gestión de las tareas de producción de alimentos: prácticas de manipulación, nutrición, aprovechamiento de alimentos y fortalecimiento del sistema inmunológico desde la alimentación. Estas instancias —concebidas como herramientas prácticas, pero también como espacios de valorización del saber comunitario— consolidaron un campo de trabajo conjunto entre áreas universitarias como el SCIBU y técnicos de la IM.
- c. Otro eje destacado fue la intervención en el espacio público. En articulación con la política de peatonalización de la Avenida 18 de Julio desarrollada por la IM, se organizó una gran jornada de actividades universitarias y comunitarias en la calle. Esta instancia contó con la participación de diversos servicios de la Udelar y de la IM, que tomaron durante el sábado 18 de diciembre de 2021 la principal avenida de Montevideo para cubrir más de trescientos metros con actividades deportivas y culturales. El espacio público del centro de Montevideo se transformó por un día en una plataforma abierta de enseñanza, juego, cultura y encuentro. Esta acción simbólica y concreta reforzó la idea de Acciona como un modo de activar lo público en su sentido más amplio.

Estas iniciativas impulsadas en el marco del programa compartieron una lógica común: la construcción colectiva de respuestas situadas, desde una gestión pública que reconoce el territorio como lugar de aprendizaje, de escucha y de acción política. Acciona no fue un dispositivo técnico, sino una apuesta por repensar cómo las instituciones públicas se relacionan con la sociedad y cómo lo hacen entre sí.

380

Convergencia como principio político: nuevas formas de institucionalidad

Uno de los rasgos distintivos de la experiencia de Acciona Montevideo fue haber puesto en práctica una forma de gestión pública basada en la convergencia. No se trató solo de coordinar acciones entre instituciones, ni de superponer programas preexistentes. La convergencia que impulsó Acciona fue más profunda: implicó el entrelazamiento de lógicas institucionales distintas, de culturas organizacionales diversas, de saberes técnicos, académicos y comunitarios, en un mismo campo de acción. Fue, en ese sentido, una apuesta por construir nuevas formas de institucionalidad pública, a través de la práctica compartida.

La gestión pública tiene la capacidad de especializar funciones, asignar responsabilidades claras y diseñar programas específicos, lo que puede facilitar enfoques más precisos y eficientes. En muchos casos esto implica el riesgo de desembocar en el trabajo fragmentado: competencias divididas, responsabilidades separadas, programas que muchas veces funcionan como espacios estancos. Acciona buscó operar desde la articulación: agendas, equipos, métodos, objetivos y herramientas. Esto no estuvo exento de tensiones. Implicó desacuerdos, ajustes, zonas grises. Pero fue precisamente en esa fricción donde se visualizó la posibilidad de una forma distinta de hacer lo público: más permeable, más situada, más capaz de responder a la complejidad de la vida urbana. Como plantea José Luis Coraggio (1999), las formas de acción estatal que se anclan en el protagonismo territorial y la articulación institucional abren paso a políticas públicas más democráticas y sostenibles.

Esta forma de gestión no fue prediseñada. Se construyó en el hacer. Fueron las relaciones —entre instituciones, entre personas,

entre saberes— las que marcaron el ritmo de las acciones. En este sentido, Acciona puede ser leído como un laboratorio político-institucional, en el que se ensayaron modos de acción conjuntos, se testearon formas de institucionalidad flexibles y se habilitaron decisiones compartidas que desbordaron los marcos formales de cada organización.

El trabajo interinstitucional dejó huellas. A lo largo del programa, tanto la IM como la Udelar se vieron cuestionadas en sus modos de operar. Surgieron equipos de trabajo mixtos, se abrieron canales de decisión conjuntos, se habilitó el uso de recursos cruzados y, sobre todo, se generó un lenguaje común. Acciona propuso prefigurar una institucionalidad en movimiento: una forma de acción pública que no niega los marcos institucionales existentes, pero que se atreve a desbordarlos, reconfigurarlos y expandirlos. En un contexto en el que lo público suele estar bajo presión, Acciona propuso una alternativa concreta: una forma de gobernar construida desde el vínculo, la confianza, el aprendizaje mutuo y la responsabilidad compartida. En palabras de Boaventura de Sousa Santos (1998), se trata de una institucionalidad en movimiento, donde lo formal y lo informal, lo académico y lo popular, dialogan y se nutren mutuamente. Acciona encarnó esta posibilidad al operar con estructuras flexibles capaces de sostener prácticas colaborativas situadas.

Defender lo público en plural

Acciona Montevideo fue, en su esencia, una defensa activa de lo público. Pero no de «lo público» entendido únicamente como propiedad estatal o como aparato administrativo, sino en un sentido más amplio y vital: lo público como espacio común, como práctica de cuidado y como forma de relación entre instituciones, territorios y comunidades. Siguiendo a Hannah Arendt (1993), lo público

es el espacio donde las personas aparecen unas ante otras. En ese sentido, se podría decir que Acciona aspiró a no solo operar en el espacio público, sino a producir espacio público, habilitando formas de visibilidad, encuentro y acción colectiva que reafirman su carácter político.

La pandemia tensionó profundamente las formas de encuentro colectivo. Los espacios de circulación, reunión, organización y celebración fueron limitados o clausurados por razones sanitarias, al tiempo que las condiciones de vida urbana se precarizaban aceleradamente. En ese contexto, Acciona defendió el espacio público como lugar de presencia y de encuentro, pero también como escenario político, donde se ponen en juego los sentidos de lo común. La calle, la plaza, el frente del local de una olla popular o la avenida peatonalizada se convirtieron en escenarios de acción, no solo en soporte físico, porque el espacio público es sostén del acontecer urbano, teatro de disputas y manifestación del protagonismo ciudadano (Borja y Muxí, 2000). Acciona asumió esa perspectiva al reivindicar el espacio como lugar de visibilidad y acción colectiva. El derecho a la ciudad no es simplemente el acceso a lo que ya existe, sino el derecho a cambiarlo según nuestros deseos y necesidades (Harvey, 2012). En ese sentido, Acciona no solo defendió el uso del espacio público, sino también su resignificación como escenario de transformación social.

Acciona también defendió a la universidad pública como actor social comprometido con su tiempo, dispuesta a actuar, a ensuciarse, a equivocarse, a construir con otros. El involucramiento de estudiantes, docentes y funcionarios en procesos territoriales concretos no fue solo una estrategia pedagógica: fue una toma de posición de una universidad concebida como parte constitutiva de la ciudad. Acciona también

puso en diálogo la dimensión institucional de lo público con sus formas populares. Las ollas comunitarias, por ejemplo, no son solo respuestas a la emergencia alimentaria: son expresiones concretas de organización barrial, de solidaridad autogestionada, de producción de comunidad. En ellas se manifestó un tipo de lo público que no siempre es reconocido por las instituciones, pero que constituye un recurso político y social fundamental. Al intervenir junto a ellas —desde la arquitectura, la alimentación, la salud o la comunicación— Acciona no solo las fortaleció, también aprendió de ellas.

Defender lo público en plural, entonces, implica reconocer que lo público no es una sola cosa ni pertenece exclusivamente al Estado. Es un campo en disputa, donde conviven y se entrecruzan instituciones, prácticas sociales, lenguajes y formas de hacer. Lo público debe entenderse como un espacio de confrontación de proyectos de sociedad, no de neutralidad o consenso (Mouffe, 2007). Desde esta perspectiva, lo público cobra valor precisamente por su carácter político. Lo común no es una cosa, es una actividad; un hacer en común que nos obliga a organizarnos de otro modo (Dardot y Laval, 2015). Acciona se inscribe en esa lógica: no administra lo común, lo produce.

Aprendizajes, tensiones y desafíos a futuro

La experiencia de Acciona Montevideo dejó aprendizajes valiosos, pero también evidenció tensiones y límites que es necesario reconocer si se desea proyectarla hacia el futuro. Como todo proceso de construcción institucional en movimiento, Acciona operó en una zona de fricción: entre lo político y lo operativo, entre los tiempos del territorio y los tiempos de las estructuras formales.

Una de las dificultades más notorias fue la asincronía entre las temporalidades institucionales. Las dinámicas administrativas, académicas y políticas de la IM y la Udelar no siempre lograron acompasarse con la urgencia y la intensidad de las demandas territoriales. A esto se sumó la falta de estructuras formales dedicadas de forma exclusiva al sostenimiento del programa, lo que implicó que buena parte del trabajo se realizara sobre la base del compromiso voluntario o la sobrecarga de equipos ya existentes. La sostenibilidad de este tipo de iniciativas requiere voluntad política, pero también soporte estructural.

Asimismo, surgieron desafíos vinculados a la escalabilidad. Acciona demostró ser eficaz en la intervención localizada, en el acompañamiento concreto, en la activación de procesos situados. Pero su proyección a mayor escala —en cobertura territorial o en volumen de acciones— requeriría repensar sus formas de gestión, financiación y seguimiento, sin perder la flexibilidad y el carácter relacional que le dieron sentido. Como plantea Chantal Mouffe (2007), asumir el conflicto y la diversidad es parte del desafío de toda política transformadora y ello exige estructuras capaces de sostener el disenso sin neutralizarlo.

A pesar de estas tensiones, Acciona logró hacer visible algo fundamental: la posibilidad real de una acción pública colaborativa, sensible y transformadora. Mostró que es posible compartir decisiones entre instituciones distintas, que se puede intervenir en territorio desde la escucha y no desde la imposición, que el conocimiento universitario puede ponerse en juego de manera horizontal y que el Estado puede actuar con sensibilidad, sin por ello renunciar a su responsabilidad.

Pensar la continuidad de esta experiencia implica asumir que lo público se defiende con prácticas concretas, sostenidas y com-

prometidas. Acciona fue, en ese sentido, una apuesta por otra forma de gestión: más sensible a lo territorial, más abierta a la experimentación. El desafío quizás ahora sea no dejarla atrás, sino convertir esa experiencia en una plataforma para nuevas políticas, nuevas alianzas y nuevas formas de gobernar que propongan seguir construyendo lo público en plural. <



Campus Parque Batlle

EL CAMPUS UNIVERSITARIO PARQUE BATLLE

Simultáneamente con el proceso de definiciones que llevarían a la resolución del CDC que en setiembre de 2021 aprobó *Planes de gestión de campus para Udelar*, el PRG fue considerando posibilidades de desarrollo de la propuesta. Así, avanzada la implementación del CLJ, se estuvo en condiciones de abordar las primeras acciones para impulsar la conformación del CPB.

Concebida la propuesta como una perspectiva organizativa basada en la articulación, las posibilidades se fueron concretando a partir de los desafíos que se les presentaban a los servicios involucrados. En este sentido, los intercambios y requerimientos respecto a la gestión del edificio polivalente del Parque Batlle fueron consolidando la necesidad y la posibilidad de una propuesta integrada. Al mismo tiempo, la EdeG fue incrementando actividades para la culminación de estudios secundarios, desde octubre de 2022, en los mismos servicios que darían luego forma al campus.

En 2022, el Rectorado y el PRG se propusieron que 2023 fuera el año de aceleramiento en la materia. En marzo de 2023 se realizó una amplia reunión en el Comedor Universitario n.º 2, con la participación del rector, el prorector de Gestión, los decanos y decanas de Enfermería, Medicina y Odontología, el director del Hospital de Clínicas, la directora de la Escuela de Nutrición, las directoras de la Escuela Universitaria de Tecnología Médica (EUTM), la Escuela de Parteras y el Instituto de Higiene, el director del ISEF, la presidenta del SCIBU, asistentes académicos y demás integrantes del equipo rectoral y los distintos servicios. Además participaron, el director general de la DGA, la coordinadora general del POMLP, el coordinador de la

384

UCUR y otras direcciones profesionales. A su vez, fueron invitadas las autoridades de los ámbitos integrados en el CLJ. La instancia sirvió para exponer las orientaciones para la gestión de campus, propuestas concretas iniciales y un posterior intercambio para definir los pasos inmediatos a dar.

Se organizó el trabajo en cuatro líneas de acción, a trabajar con integrantes de los servicios participantes: gestión integrada de espacios, gestión de residuos, gestión de compras y espacio de formación, en coordinación con la EdeG. Todas las actividades han contado desde el primer momento con la participación directa del equipo rectoral.

Diversas actividades comenzaron a concretarse en clave de campus. La Feria Modo Udelar en su cuarta edición, en noviembre de 2023, se llevó adelante en el edificio polivalente.

El año 2024 comenzó con una nueva reunión general y nutrida, en la que se intercambió sobre lo hecho. No todo lo propuesto se había logrado. El Rectorado insistió en establecer áreas claras de actuación de los servicios y de los espacios comunes. Ariel Castro y Gastón González, del Rectorado, coordinaban las distintas acciones. Se fueron clarificando las funciones de gobernanza. Mientras tanto, distintas actividades seguían contribuyendo con la idea del campus. En el marco de la celebración por el Día Nacional del Libro, el Instituto de Higiene inauguró una Biblioteca de Literatura y Recreación. En junio, el SCIBU celebró la apertura de Bienestar Café, un nuevo proyecto de cafetería universitaria en el CPB. En simultáneo, comenzaron los talleres de diseño de mural para el edificio polivalente. Además de todo esto, continuaron avanzando las obras que iban cambiando los espacios, con el trabajo articulado de la DGA y el POMLP.

El 15 de octubre de 2024 el CDC especificó los espacios comunes del CPB y las responsabilidades del Rectorado sobre ellos, al tiempo que creó el Ámbito Coordinador Campus Parque Batlle:

(Exp. 001000-000221-24) - Visto: el proceso de construcción del Campus Universitario Parque Batlle (CUPB) que está realizando la Udelar.

Resultando: 1- Que en ese proceso ha surgido la necesidad de definir, hasta tanto el CDC apruebe las normas que regulen el funcionamiento del Campus Universitario Parque Batlle, responsabilidades institucionales transitorias que aseguren una adecuada gestión de las distintas etapas de construcción de dicho Campus.

2- Que en los Anexos I y II se detallan los espacios comunes del CUPB no asignados a ningún servicio universitario en particular (Dist. N° 922.24)

Considerando: 1- Que corresponde al CDC establecer cuales son los espacios comunes del CUPB y asignar la dependencia transitoria de éstos a fin de asegurar una adecuada gestión de su uso.

2- Que corresponde asimismo a este cuerpo establecer de manera transitoria, los espacios de asesoramiento así como los ámbitos de coordinación de los diversos grupos que actúan en el proceso de construcción del CUPB.

EL CONSEJO DIRECTIVO CENTRAL, RESUELVE:

1- Establecer que constituyen espacios comunes del Campus Universitario Parque Batlle los detallados en los Anexos I y II (Dist. N° 922.24)

2- Los espacios definidos en el numeral precedente dependerán del Rector, quien gestionará y planificará su uso hasta tanto se aprueben las normas que regulen el funcionamiento del CUPB.

3- Crear un Grupo de Asesoramiento para el CUPB, integrado por los decanos de Medicina, Odontología y Enfermería, la directora de la Escuela de Nutrición, el director del Hospital de Clínicas, el Prorector de Gestión y el Rector y su equipo, el cual actuará como ámbito de referencia e intercambio de lineamientos generales e innovaciones a ser instrumentadas en el futuro en el CUPB.

4- Asignar al Rector, con los apoyos y asesoramientos que considere necesarios, la coordinación de los grupos de asesoramiento existentes o a crearse en el Ámbito Coordinador Campus Parque Batlle.

(18 en 18)

386

La estrategia seguida ha articulado desarrollos generales y parciales, reconociendo la complejidad del proyecto. Mientras se iban concretando cambios infraestructurales, la gestión de la vigilancia y la seguridad pasó a ser reforzada, coordinándose acciones con el Municipio CH. Además de las obras de acceso, peatonalización, espacios verdes, iluminación y estacionamientos generales en el campus, las obras en el edificio polivalente siguieron avanzando durante 2025. Por lo mismo, el 6 de mayo de 2025, el CDC aprobó avanzar con la gestión integrada en servicios del CPB, con foco, precisamente, en su edificio polivalente. La decisión orientó la toma de definiciones para organizar las capacidades humanas y los recursos, para la mejor gestión del espacio universitario. La resolución fue fruto de meses de conversaciones, pasando por resoluciones previas de la Escuela de Nutrición (2 de junio de 2024), FMED (14 de agosto de 2024) y Facultad de Enfermería (2 de octubre de 2024), asesoramientos de la DGJ y conversaciones en ámbitos bipartitos en los servicios referidos.

Finalmente, en su resolución, el CDC dispuso la presencia de una mesa de diálogo permanente integrada por las autoridades de las facultades de Medicina y Enfermería y la Escuela de Nutrición, además de representantes de AFFUR. El grupo diseñará una estructura para la gestión integral del espacio y otras definiciones para el funcionamiento del edificio polivalente, a ser presentadas al CDC en noviembre de 2025.

Mientras tanto, otros proyectos se fueron concretando. El Rectorado promovió convenios con la FADU y la FAGRO, con el objetivo de contar con un asesoramiento especializado que aportara una visión general, tanto en lo edilicio como en el diseño del parque. Al mismo tiempo, la EdeG elaboró una propuesta de formación en gestión integral de campus, incluyendo aspectos del modelo de atención multicanal, la sistematización de información de gestión edilicia para la gestión de campus, una perspectiva integrada de la gestión de la seguridad y la vigilancia y, por último, la gestión integral de residuos. La propuesta se enmarcó en una perspectiva de gestión del cambio y de proyectos. En mayo de 2025, el grupo coordinador del CPB aprobó el programa de formación.

(Exp. 071700-000098-24) - Visto: a) Las resoluciones: de los Consejos de las Facultades de Medicina (N° 83 del 14/8/2024), de Enfermería (N° 66 del 2/10/2024) y de la Comisión Directiva de la Escuela de Nutrición (N° 1 del 2/6/2024) ;

b) El informe del estado de situación y propuestas acerca de la gestión del Edificio Polivalente de Parque Batlle, presentado por los Decanos de las Facultades de Medicina y Enfermería, la Directora de la Escuela de

Nutrición y el Prorectorado de Gestión y;

c) La necesidad de ordenar la organización de las capacidades humanas y recursos para la mejor utilización de dicha plataforma universitaria.

Considerando: a) las definiciones institucionales contenidas en el Plan Estratégico de Desarrollo 2020-2024; el documento aprobado por el Consejo Directivo Central sobre "Planes de Gestión de Campus para Udelar" (Resolución No 4 del 23 de noviembre de 2021) y la encomienda al Prorectorado de Gestión para las implementaciones específicas.

b) El marco general del incremento de acciones articuladas impulsadas por: Rectorado, Prorectorado de Gestión y las autoridades de los servicios radicados en el Parque Batlle;

c) La necesidad de avanzar en una propuesta de organización para el mejor aprovechamiento del Edificio Polivalente que utilizan las Facultades de Medicina, de Enfermería y la Escuela de Nutrición;

d) La importancia de adecuar la organización del trabajo del funcionariado Técnico, Administrativo y de Servicio a los nuevos requerimientos institucionales.

Atento: a la normativa vigente. (Distribuido N° 379.25)

EL CONSEJO DIRECTIVO CENTRAL, RESUELVE:

1) Mantener una mesa de diálogo permanente integrada por los/las Decanos/as de Facultades de Medicina, de Enfermería, la/el Directora/or de la Escuela de Nutrición y representantes de AFFUR, para el análisis y la generación de propuestas, en cuanto corresponda, sobre los temas que se detallan en el punto 2 en referencia al Edificio Polivalente Parque Batlle.

2) Conformar un grupo coordinador, de carácter ad hoc, integrado por los Decanos de Facultad de Medicina, Facultad de Enfermería y la Directora de la Escuela de Nutrición, el cual propondrá a este Consejo, un documento con:

- a) el diseño de una estructura para la gestión integral del Edificio Polivalente Parque Batlle y;
- b) una propuesta de estructura operativa y definiciones para el funcionamiento del Edificio Polivalente Parque Batlle, a ser presentada en un plazo máximo de 6 meses.

3) Atendiendo a la necesidad de establecer estrategias unificadas y de consenso, al momento de la asignación, traslado o provisión de vacantes de funcionarios Técnicos, Administrativos y de Servicios para cumplir tareas en el Edificio Polivalente, cualquiera sea el servicio de origen de la carga, se deberá contar con informe del grupo establecido en el punto 2, en el que se dará cuenta de si dicha solicitud se enmarca adecuadamente en la estructura proyectada, sin perjuicio de las atribuciones de los órganos de gobierno universitario de cada servicio.

4) Encomendar, de manera transitoria, la coordinación de aspectos de gestión edilicia del Edificio Polivalente Parque Batlle a una comisión conformada por un/a representante designado/a por cada servicio.

5) Quedan excluidos de esta resolución los espacios comunes definidos por la resolución N° 2 del CDC del 15/10/2024.

(18 en 18)



Mural en el Campus Parque Batlle







>
PLAN DE OBRAS DE
MEDIANO Y LARGO
PLAZO, UDELAR

ADRIANA GORGA · CÉSAR GRAZIOLI · SILVIA VARELA
VERÓNICA PIÑEYRÚA

Gestión por proyectos: una visión integral y transversal desde el Plan de Obras de Mediano y Largo Plazo de la Universidad de la República

V

Resumen ejecutivo

LA PROPUESTA DE trabajo del POMLP se basa en la metodología de gestión por proyectos. Esta metodología supone integrar y sistematizar los procesos de planificación, coordinación, dinamización, organización y administración de los recursos, de forma tal que un proyecto sea desarrollado completamente dentro de las restricciones de alcance, tiempo y costo planteados a su inicio, logrando la calidad esperada. Abarca todo el proceso, desde el estudio de viabilidad, pasando por las etapas de diseño y obras, hasta la puesta en funcionamiento y uso posterior del edificio por sus usuarios. En este sentido, se concibe a la gestión de proyectos como una gestión integral. La experiencia acumulada y los nuevos modos asociativos de los edificios universitarios, los avances tecnológicos y la necesidad de dar rápida respuesta a la dinámica académica nos plantean avanzar en la estructuración de los equipos de trabajo, apuntando a una gestión transversal que incorpore las mejores prácticas universitarias y que se materializa en la propia infraestructura universitaria concebida como campus.

Varias experiencias desarrolladas por el POMLP dan cuenta de esta forma de hacer. Solo remitiéndonos al período abordado en esta publicación, en 2019 un convenio con el Instituto de Construcción de la FADU, orientado al plan de gestión de la calidad del subsistema constructivo de cerramientos verticales, sentó bases para el posterior desarrollo de un plan de control de calidad que incluyera el control de recepción de productos, el control de la ejecución y el control de la obra terminada. En abril de 2020, en el marco de la emergencia sanitaria, el acuerdo con la por entonces División Universitaria de la Salud del SCIBU, facilitó el seguimiento del cumplimiento de los protocolos COVID-19 en las obras por parte del equipo de técnicos prevencionistas del SCIBU. En setiembre de 2020 el seminario *Buenas prácticas en mantenimiento de edificios universitarios*, implementado conjuntamente con la DGP, supuso una instancia de transferencia de experiencias y capacitación para los funcionarios a cargo de mantenimiento y gestión edilicia. Estos ejemplos marcaron el presente período, dando paso a las diversas experiencias concretadas y en curso.



Plan de Obras de Mediano y Largo Plazo. Campus Parque Batlle

Todo este accionar requería consolidar una visión integral y transversal de la gestión universitaria, y la gestión por proyectos era un aporte sustantivo.

Gestión por proyectos

El buen desarrollo de un plan de inversiones en infraestructura está indisolublemente ligado a la gestión de los proyectos que lo integran, entendiendo por tal gestión de calidad, gestión de costos y plazos, gestión de riesgos y gestión de recursos humanos. Esta concepción abarca todo el proceso, desde el estudio de viabilidad, pasando por la etapa de diseño y la fase de obras, hasta la puesta en funcionamiento y uso posterior del edificio, y supone involucrar a toda la institución, así como promover la difusión de las mejores prácticas en este ámbito e incluso en ámbitos extraedilicios. En este sentido, se concibe a la gestión como una gestión integral y transversal.

Gestión en los proyectos del Plan de Obras de Mediano y Largo Plazo⁴⁰

La propuesta de trabajo del POMLP se basa en la metodología de gestión por proyectos. Esta metodología supone integrar y sistematizar los procesos de planificación, coordinación, dinamización, organización y administración de los recursos, de forma tal que un proyecto sea desarrollado completamente dentro de las restricciones de alcance, tiempo y costo planteados a su inicio, logrando la calidad esperada. Cada edificio universitario es concebido como un proyecto desde que es definido como necesario por la conducción universitaria hasta que está en funcionamiento. Esto supone que, entre otras premisas, los fondos se asignan a ese proyecto y una vez finalizado y puesto en funcionamiento las economías en relación con el presupuesto objetivo aprobado se vuelcan

40

Área de Ejecución de Proyectos.
Coordinación: Adriana Gorga Moreira.
Responsables de Proyecto: Virginia Casañas, Santiago Lenzi, Helena Heinzen, Verónica Piñeyrúa, Guillermo Baffico (hasta 2021) y Silvia Varela (2019-2022).

394

a los proyectos priorizados de acuerdo al cronograma de obras aprobado.

El ciclo descrito a continuación plantea las distintas fases que se conciben para un proyecto y cuáles son las acciones previstas en ellas.

La fase de gestión de diseño comprende los estudios de viabilidad, programación y desarrollo del proyecto en sus distintas etapas: anteproyecto, proyecto básico o ejecutivo. En esta fase el foco está en la correcta definición del alcance de todos los aspectos a evaluar en el proyecto: el edificio y sus necesidades, las infraestructuras requeridas, las condiciones especiales del lugar, los aspectos ambientales a tener en cuenta y lo que haya que garantizar para la consecución de los objetivos. Esta primera fase es la de toma de definiciones que acompañan las etapas subsiguientes del proyecto.

En la fase de gestión de adquisiciones y contrataciones fue planteada la incorporación de mejoras en los procedimientos de adquisiciones, con el objetivo de reducir plazos de los procesos. Si bien existen tiempos que incluyen la participación de terceros no siempre optimizables, la estandarización de fórmulas que contribuyan a agilizar los procesos y las mejores condiciones para cubrir los riesgos para la institución (pliegos estándar, criterios comunes, mecanismos ágiles de respuesta a las ofertas) y el establecimiento de mecanismos que coloquen a la Udelar en mejor situación para obtener productos de calidad a precios adecuados, es un marco requerido, siempre dentro de la normativa legal vigente.

En la fase de gestión de obras, el objetivo está en la incorporación de mejoras sustantivas continuas en los procedimientos de control de ejecución de las obras, tendientes a optimizar plazos de ejecución y la optimización de los recursos financieros disponibles, y procurando, fundamentalmente, reducir sobrecostos por modificaciones y por ajustes paramétricos derivados de la extensión en el plazo de ejecución de las obras, junto con la

implementación de mecanismos de control del avance de obras que permitan anticipar problemas, evitando demoras en el proceso e instancias de litigio con empresas y subcontratistas. La gestión va más allá de la obra y continúa con la gestión del edificio en funcionamiento, mediante el mantenimiento adecuado, que incluye la gestión de espacios y el mantenimiento preventivo y correctivo. Uno de los aspectos fundamentales es el desarrollo de un modelo de gestión de espacios que permita optimizar el uso de los espacios e instalaciones, facilitando su uso compartido y evitando la duplicidad de recursos de baja utilización. Precisamente, el uso efectivo de un edificio se refiere a criterios de gestión de espacios, entendiendo por tales cómo y cuándo se utilizan, junto con un mantenimiento adecuado y oportuno, definido como el mantenimiento que se hace de una instalación o de un componente constructivo antes de llegar a su deterioro o rotura.

Se entiende conveniente, para los edificios que se incorporan al patrimonio edilicio de la Udelar y también para los existentes, aplicar conceptos como los referidos, definiendo una planificación de la gestión de prestaciones, lo que se conoce como *facilities management*. Esto incluye, como se adelantó, la gestión eficiente de los espacios, programados y efectivos mantenimientos normativo y preventivo, procurando minimizar y reducir las instancias de mantenimiento correctivo.

La Unidad Plan de Obras de Mediano y Largo Plazo y su articulación con la estructura existente

Una vez aprobado el POMLP se optó por la creación de una estructura de gestión que lo

acompañase en dos etapas bien diferenciadas:⁴¹ la implementación y la concreción del plan, y, una vez ejecutadas las obras programadas, su sustentabilidad. En ambas etapas la orientación para el diseño y el funcionamiento de esta estructura de gestión es que esté adecuadamente articulada e integrada en la estructura administrativa existente, evitando duplicaciones, pero especializando y sistematizando actividades y procedimientos específicos de la gestión de los proyectos incluidos.

El área de ejecución de proyectos

Como se desprende de lo expuesto hasta aquí, las inversiones en la planta física suponen un proceso integral que se inicia con la definición de las necesidades edilicias, hasta la concreción y puesta en funcionamiento. Este proceso integral supone una interacción continua con usuarios, autoridades universitarias, empresas, entidades públicas y equipos técnicos.

Durante este proceso se analizan y definen aspectos del proyecto como su viabilidad técnica, económica, legal y ambiental; requerimientos de los usuarios implicados; aspectos relacionados con la mejor y más adecuada solución técnico-constructiva, todo esto tomando en cuenta las especificidades del edificio a construir, el emplazamiento, la vinculación con el entorno y con otros servicios, entre otros. Desde la planificación se plantean objetivos de costo y plazo a cumplir hasta la finalización de las obras, la adquisición de equipamiento, el proceso de puesta en uso del edificio y el traspaso a sus usuarios, con toda la información necesaria y el adiestramiento a los servicios técnicos a cargo de la gestión de las instalaciones. En este sentido, la adopción de la metodología de gestión por proyectos, en un ámbito de ejecución de estos, se sustenta en que supone integrar y sistematizar los procesos de planificación,

coordinación, dinamización, organización y administración de los recursos, de forma tal que el proyecto sea desarrollado completamente dentro de las restricciones de alcance, tiempo y costo planteados a su inicio. El propósito es lograr la calidad esperada y la satisfacción de la comunidad universitaria.

El Área de Ejecución está integrada por un coordinador y los técnicos responsables de la gestión de cada proyecto. Las tareas de la coordinación son, entre otras, la supervisión de las diferentes fases del desarrollo de los proyectos en su ciclo de vida, el asegurar que se contemple la normativa vigente, la supervisión a los responsables, el cumplimiento de los objetivos definidos y la supervisión al responsable de la Unidad de Costos en el desempeño de sus tareas.

Estas tareas se desarrollan a través de la interacción directa con el equipo de trabajo —cada uno de los responsables de proyecto— y a través de reuniones de coordinación mensuales del equipo. La información y su sistematización posibilitan el seguimiento de las obras, sus resultados e impactos. Las reuniones mensuales realizadas el tercer viernes de cada mes tienen la finalidad de compartir el estado de situación de cada uno de los proyectos por parte de sus responsables. Se actualiza a través de la Asesoría de Costos la ejecución económico-financiera de cada una de las obras y de la globalidad de los proyectos. Cada reunión tiene un orden del día preestablecido para cada uno de los participantes. En dichas reuniones mensuales, además, se analizan situaciones puntuales de obra que dan lugar a un debate técnico para la mejora de la resolución requerida. El trabajo conjunto con los técnicos permite el seguimiento de los desvíos financieros y del cronograma de la planificación aprobada para su corrección.

41

Fue prevista la ejecución de proyectos y obras del plan en diez años (2010-2020) y su sustentabilidad a partir de 2020. La falta de presupuesto incremental a partir de 2015 generó simultaneidad en ambas etapas.

El trabajo articulado y complementario de los equipos técnicos: responsables de proyecto y proyectistas

La estructura tradicional de desarrollo de un proyecto tiene un carácter «vertical»: el arquitecto está a cargo de un proyecto desde su viabilidad hasta su puesta en funcionamiento, pasando por las etapas de programación, diseño (anteproyecto, proyecto básico, proyecto ejecutivo), contratación de empresas, obra y puesta en funcionamiento, y liderando a los equipos técnicos que lo acompañan (proyectistas de instalaciones y estructura, asistentes, dibujantes, etc.). A partir de 2010, con el POMLP se fortalece la componente de gestión con la incorporación del responsable de proyecto, a lo largo de esa secuencia de etapas, trabajando junto con el arquitecto o arquitecta proyectista. Esta figura tiene un papel decisivo en la planificación, la ejecución y el control de las actividades del proyecto, con el objetivo de que el proyecto sea desarrollado completamente dentro de las restricciones de alcance, tiempo y costo planteados a su inicio, y se logre la calidad esperada con un foco centrado en el usuario. Para cada proyecto el POMLP asigna un responsable de proyecto y la DGA asigna un arquitecto o arquitecta proyectista y los asesores técnicos que trabajan en sus diferentes etapas. De forma sintética, el proceso de trabajo supone que el responsable de proyecto articula el desarrollo integral del proceso de diseño y obra en arreglo a los objetivos de tiempo, costo y calidad, y el arquitecto proyectista desarrolla el diseño en sus diferentes secuencias: anteproyecto básico y ejecutivo, y es el supervisor técnico en la obra. El proceso supone la participación de un amplio equipo de trabajo: la definición programática que desarrolla la Unidad de Plan Director de la DGA, el estudio de costos en sus diferentes instancias que lleva a cabo

el Área de Costos del POMLP, la participación activa de otras unidades profesionales en el diseño —por ejemplo, el secIU—, la DGJ, la incorporación a lo largo del proceso de las divisiones de Contaduría y Suministros y el fundamental papel de la Comisión Asesora de Adquisiciones.

El responsable de proyecto tiene como cometido principal el desarrollo coordinado e informado de las distintas fases en arreglo a los objetivos. Es responsable de la marcha del conjunto y, por tanto, en cualquier momento puede responder por todos sus aspectos. Tiene a su cargo la responsabilidad final en la toma de decisiones en cada uno de los aspectos. Si bien no necesariamente participa de manera directa en las actividades que producen el resultado final, se esfuerza por mantener el progreso y la interacción mutua productiva de los participantes, de manera de disminuir los riesgos de fracaso.

La experiencia acumulada y los nuevos modos asociativos de los edificios universitarios, los avances tecnológicos, la necesidad de darle rápida respuesta a la dinámica académica, nos plantean dar un paso más en la estructuración de los equipos de trabajo: enfocar una gestión transversal adoptando una estructura matricial que permita conciliar la especificidad de las intervenciones con la especialización en los procesos.

La gestión de costos en el plan⁴²

Considerando que la restricción presupuestal y los costos son de fundamental importancia para el POMLP, que deben estar presentes en cada etapa de ejecución de los proyectos y que se los debe gestionar trascendiendo las particularidades de cada proyecto, fue incorporada una Unidad de Costos dentro de la estructura. Su equipo trabaja directamente vinculado al coordinador del Área de Ejecución de Proyectos y en interacción permanente con cada

uno de los responsables de proyectos. El objetivo es lograr una gestión eficiente de los costos a lo largo del proceso de proyecto, generando una base de datos accesible, sistematizando tareas, uniformizando criterios y formas de trabajo. Se generan los insumos necesarios para poder medir, evaluar, controlar y planificar para la mejora continua.

Las principales áreas de actuación son las siguientes:

- Estimación de costos para obras nuevas, reformas, adecuaciones, infraestructuras y equipamientos: La metodología en las estimaciones se basa en el saber hacer con el que cuenta el POMLP y en el uso de datos históricos de las obras ya ejecutadas para la mayor eficiencia en la estimación de precios de referencia. Se manejan diversas variables, factores y parámetros que se aplican en función del proyecto a estimar. Se definen costos estándar para los diferentes procesos de todos los proyectos.
- Análisis de costos a partir de las diferentes soluciones constructivas aplicables a los proyectos: La metodología se basa en, una vez analizado el proyecto y las posibles variantes constructivas, hacer el pedido de precios a proveedores para componer el costo real, analizando la comparativa entre las diferentes soluciones propuestas.
- Planificación y proyecciones financieras de obra: Proyecciones de facturación, desacopios, imprevistos, leyes sociales y ajustes correspondientes. Se elaboran diversos escenarios para la toma de decisiones.
- Verificación de corrección de la facturación mensual presentada por proyecto y registro en el control de ejecución económica-financiera global de la oficina.

- Control de pago de aportes sociales al BPS en consulta con los responsables de proyectos y de acuerdo a lo informado por la DGA.
- Registro de información sobre la ejecución de los proyectos, relativa a indicadores de medición y desempeño de los costos.
- Supervisión del resultado de los indicadores de costos y alerta sobre su dispersión.
- Planificación y control de ejecución general del plan: Se trabaja en coordinación con la División Contaduría para la planificación de la ejecución de los recursos y la conciliación de lo ejecutado.
- Procesamiento y consulta de la información histórica referente a los costos de los proyectos, lo cual es útil para las estimaciones de costos, diseño de estrategias y toma de decisiones, entre otros. Para esto se trabaja en la implementación de un sistema de información de proyectos del POMLP y la DGA —con la colaboración del secIU— que incorpore una metodología colaborativa para la creación y la gestión de proyectos. Esto permitirá centralizar toda la información de cada proyecto en un modelo digital con participación de todos los actores comprometidos en él (*building information modeling*).

Implementación de sistemas de información aplicados al monitoreo de contratos y cálculos de costos

El POMLP y la DGA tienen la necesidad de seguir avanzando en la gestión de información acerca de los proyectos en los que trabajan, de forma tal que les sea posible procesar y

398

consultar información histórica referente a los costos y plazos de los contratos que ejecutan. Esta información es particularmente útil al momento de estimar costos, proyecciones financieras, diseños de estrategias y toma de decisiones adecuadamente informadas.

En la actualidad, para llevar adelante la operativa cotidiana, así como para la toma de decisiones estratégicas, se requiere gestionar distinto tipo de información de proyectos (por ejemplo, obras, equipamiento, instalaciones), licitaciones, ofertas, costos, tiempos y superficies, entre otros. La metodología de gestión de la información utilizada hoy presenta algunas problemáticas. Las más importantes son: la duplicación de información entre varios proyectos, la carencia de una vista integrada de la información que se maneja y el procesamiento de la información en forma manual para algunas tareas. Por otro lado, se evidencian nuevas necesidades identificadas, como ser la generación de reportes.

Building information modeling (BIM) —en español, modelado de la información de construcción— es una metodología de trabajo colaborativa que permite gestionar los datos de los proyectos de construcción, ya sean edificación o infraestructura, no solo durante las diferentes etapas del proceso constructivo (planificación, diseño y ejecución de obra), sino también durante su etapa de operación y hasta el final de su vida útil. Su objetivo es centralizar toda la información del proyecto en un modelo de información digital creado por todos sus agentes. Con la forma de trabajo tradicional, el flujo de la información se realiza de manera individual entre los diferentes agentes que participan en el desarrollo de un proyecto. Esto genera múltiples líneas de comunicación desarticuladas, que complejizan el relacionamiento de las diferentes especialidades que interactúan en el proyecto. Con la metodología BIM, gracias a la interoperabilidad que permite,

se habilita que los equipos de trabajo se comuniquen con fluidez, en tiempo real, sin importar el lugar donde se encuentren ni el software que se utilice para el diseño. A partir de la incorporación de esta tecnología se puede lograr la conexión de equipos, datos y flujos de trabajo en cada etapa del proyecto, lo que redundará en mayor eficiencia en el uso de los recursos.

Ya en 2018, a través de un convenio con el Instituto de Estructuras y Transporte de la FING, fue desarrollado un modelo de plan de ejecución BIM y se abordó la creación de protocolos de modelado, trabajo colaborativo y en la primera versión de un protocolo de presupuestación, con el cual se confeccionaron tablas de costos para la extracción de información de los modelos para su posterior análisis. En 2020, sobre la base de los resultados de un convenio celebrado con el Instituto de Computación de la misma facultad, cuyo objetivo era determinar las necesidades y los análisis de alternativas de solución propuestas, se avanzó en pos de implementar un sistema que se adecuara a las necesidades de la Udelar. Durante 2021 y 2022, a través de un convenio con la FADU, que incluyó una instancia de capacitación, se avanzó en la generación de modelos, documentos y manuales de buenas prácticas, estándares, protocolos de referencia, modelado del edificio de la Ampliación FADU y modelado de la primera etapa de la nueva sede en Paysandú. A partir de estos desarrollos, el PRG, el SECIU, la DGA y el POMLP trabajan en el análisis de los sistemas de control de información relacionados con el seguimiento de las obras y los contratos que se utilizan en el sector público, con el objetivo de determinar su utilidad para mejorar lo que hoy se emplea en la Udelar.

En el ámbito nacional existe una estrategia de implementación de esta metodología, en particular en el sector público, impulsada por Uruguay Transforma y BIM Forum Uruguay. En

este sentido, se ha formado un grupo de trabajo interinstitucional —con participación, entre otros, de la Corporación Nacional para el Desarrollo, el Instituto del Niño y Adolescente del Uruguay (INAU), la Administración Nacional de Usinas y Transmisiones Eléctricas (UTE) y varios ministerios— que el POMLP integra desde septiembre de 2020. A su vez, se participa de forma activa en la Red BIM de Gobiernos Latinoamericanos. Esta participación permite tener, de primera mano, contacto con experiencias de otros países de la región y aprender colaborativamente. Implica también trabajar en las distintas temáticas relacionadas con la estrategia nacional que se analizan en la red.

El POMLP y la DGA han implementado la metodología en alguno de sus proyectos a modo de primera exploración, a partir de 2019. La experiencia resulta una base para avanzar en la implementación de sistemas BIM y en la definición de un sistema de información de costos, así como para estudiar la viabilidad de extraer datos de modelos para la generación de información útil para la estimación de costos.

En el marco del PED 2025-2029 se plantea contar con la incorporación de BIM en los procesos de gestión de proyecto, licitación, gestión de obra y puesta en funcionamiento, todo vinculado al sistema de información de costos. Para el desarrollo de los trabajos de implementación se proponen las etapas que se describen a continuación.

Etapas 1

Esta etapa consiste, en primer lugar, en la elaboración del diagnóstico de la institución; en segundo lugar, el desarrollo del plan de implementación con la definición de los usos BIM que se ejecutarán en los diferentes proyectos de la Udelar, la propuesta de perfiles y un plan de capacitación, y por último, la realización de un proyecto piloto. Al finalizar esta

etapa, se espera incorporar en los procesos de la organización los siguientes usos para el desarrollo de sus proyectos: estimación de cantidades y costos (uso 02) y diseño de especialidades (uso 07).

Etapas 2

Esta etapa servirá para afianzar los procesos definidos a través de la mejora continua y de la experiencia obtenida durante la ejecución de la etapa anterior, así como para monitorear el comportamiento y el avance de la implementación instalada hasta el momento. Se vinculará el sistema de información de costos con BIM, incorporando la información de las fuentes de financiamiento por programas de la Udelar. Se plantea poner en práctica la incorporación de los siguientes usos: estimación de cantidades y costos (uso 02), planificación de fases (uso 03), coordinación 3D (uso 06), diseño de especialidades (uso 07), revisión del diseño (uso 08), planificación de obra (uso 16), control de obra (uso 19) y modelación *as-built* ('conforme a construido') (uso 20).

Etapas 3

Por último, esta etapa tiene como objetivo consolidar la implementación de la metodología en todos los procesos de la organización. Luego de ajustes y mejoras, tanto a los procesos como a la estructura organizacional y de la capacitación para los diferentes papeles, en esta etapa se trabajará en gran parte de los proyectos mediante seguimiento y supervisión, garantizando la instalación definitiva para su uso en el total de los proyectos de la Udelar. Se evaluará incorporar la metodología a la gestión edilicia y al mantenimiento de los edificios (*facility management*).

400

Gestión edilicia⁴³

La experiencia en estos años ha permitido constatar que es básica la transferencia de conocimientos técnicos mediante instancias de capacitación a los responsables del mantenimiento edilicio, así como es fundamental el acompañamiento a los servicios una vez instalados en los edificios, al menos durante los dos primeros años, apoyándolos en la definición de un plan de mantenimiento específico. A partir de esto, desde julio de 2017 se trabajó en el desarrollo de un sistema de gestión edilicia y mantenimiento con carácter proactivo, que considera la programación de mantenimiento preventivo y normativo y permite reducir las instancias de rotura y deterioro de nuestros edificios. Se establecieron para ello estándares básicos y el fomento de la capacitación de los técnicos a cargo de mantenimiento y operación de planta de los servicios. El objetivo definido fue la creación de una única política que se abocara a la conservación, mantenimiento y gestión de los espacios universitarios, incluyendo dispositivos y actividades metodológicas de control y formación.

A partir de lo realizado, se ha trabajado en tres líneas principales:

1. La estructuración de un sistema de gestión edilicia integral a partir de la sistematización de experiencias de la Udelar y de la experiencia comparada. Se propusieron pautas para el desarrollo de manuales de uso y mantenimiento, el diseño de protocolos y la ejecución de un plan de trabajo —en coordinación con los servicios— que atiende a sus especificidades en la implementación del sistema.
2. El apoyo a la gestión edilicia y de espacios, mediante el asesoramiento a diferentes servicios en proce-

sos de cambio, mudanzas y entrega de inmuebles. Como experiencia en esta línea de trabajo se destaca el proceso de maduración de metodologías de trabajo, desde lo realizado en el Espacio Polivalente Leguizamón, que permaneció en uso por varios servicios del Área Salud y por la FHCE en su momento; la implementación de pautas de gestión edilicia en el edificio polivalente del CPB, con la participación de los servicios que lo integran, y la instalación del CLJ.

3. La generación de fichas de relevamiento del estado de situación de cada edificio, que permite sistematizar información y categorizar el estado global y parcial de los principales componentes constructivos, sobre la base de categorías predefinidas. Estas fichas incluyen:

- Información general sobre cada edificio.
- Estado de los principales elementos constructivos e instalaciones: 1) estructura; 2) cubiertas; 3) fachadas; 4) aberturas; 5) terminaciones; 6) instalaciones: sanitaria y eléctrica; 7) normativas de obligado cumplimiento (accesibilidad, Dirección Nacional de Bomberos, y 8) otros a destacar según especificidades del edificio
- A partir de una categorización del tipo triage, se establecen categorías de estado para evaluar los aspectos definidos en el punto anterior: 1) malo: rojo; 2) regular: naranja; 3) aceptable: amarillo, y 4) bueno-verde. Ningún edificio universitario debería estar en la categoría naranja en cualquiera de los ocho criterios.

Apoyo y acompañamiento en la implementación de la gestión edilicia integral en servicios y campus universitarios

Esta propuesta se incluyó en el PED 2020-2024 y se ratificó en el PED 2025-2029, de modo de sistematizar pautas de mantenimiento ya desarrolladas por cada servicio, apoyar en la implementación en aquellos servicios donde se detecten mayores carencias y ordenar la información, los procedimientos de trabajo y el contralor de los procesos. Se trata de lograr la implementación de un efectivo mantenimiento, la detección a tiempo de los problemas infraestructurales y una pertinente gestión de reclamos y solicitudes, así como de lograr establecer y consolidar un conjunto de estándares básicos en el estado de conservación de los edificios que componen la planta física de la Udelar, ya sean edificios nuevos o existentes, que sean sostenibles en el tiempo, con un enfoque ambiental y económico.

Dada la multiplicidad de información y procedimientos, que muchas veces se llevan a cabo en forma espontánea o en forma independiente por cada servicio, se desaprovechan conocimientos y buenas prácticas aplicadas al mantenimiento de la infraestructura. En el caso de algunos edificios y plataformas nuevos gestionadas por el POMLP, los usuarios se enfrentan a desafíos importantes, por la incorporación de nuevas tecnologías, sistemas constructivos, instalaciones y equipamientos, así como por cambios en la escala edilicia y la localización geográfica. Por lo tanto, se hace necesario el apoyo para entender el funcionamiento y para operar las nuevas instalaciones.

Como se comprende, se hace particularmente relevante la construcción de edificios orientados a un uso flexible, dinámico, cambiante y tendiente a la conformación de espacios de trabajo de uso común y compartido, con lógicas de uso asociativas, superadoras de

la idea que la sede de un servicio universitario debe albergar todas las actividades de sus estudiantes y docentes. Así, los edificios se conciben como espacios abiertos al desarrollo futuro de otros servicios universitarios, promoviendo la integración, la socialización y el fortalecimiento de los vínculos institucionales desde una lógica de universidad abierta.

Tanto el proceso de establecer estándares como el de implementar su consolidación deben hacerse con y para los servicios universitarios. La propuesta tiene por objetivo apoyar este proceso, con conocimiento técnico y experiencia de sistematización de información y procedimiento de gestión. Se plantea la necesidad de recorrer tres etapas en cada caso, que se describen a continuación.

Etapas 1

En la primera etapa se diagnostica el estado de la situación de la infraestructura y de los procedimientos de gestión en funcionamiento, sobre cuya base se dimensionará la aplicación del modelo de gestión, elaborando una propuesta de trabajo en conjunto con la conducción del servicio y la directa participación del equipo TAS asociado a la gestión edilicia, con un cronograma que detalle etapas y objetivos específicos para cada una de ellas.

Etapas 2

En esta etapa se implementan acciones de sistematización de información, tanto existente como nueva a desarrollar, permitiendo unificar criterios de trabajo, brindar herramientas eficientes para la gestión de reclamos, solicitudes y conformación de protocolos. El desarrollo de esta etapa requiere que se consolide previamente un equipo técnico básico de apoyo a la gestión integral a los servicios y campus.

402

Etapas 3

Esta tercera etapa es de consolidación de los avances logrados, donde la interacción con servicios y campus se realizará a partir de la asistencia periódica a sus instalaciones, el apoyo a los equipos técnicos de los servicios cuando estos estén conformados por funcionarios o la interacción con empresas tercerizadas, para monitorear o redefinir los procesos y rutinas de gestión edilicia integral a aplicar.

Se organizará y brindará capacitación a funcionarios, usuarios y técnicos, en cada una de las etapas, de acuerdo a los avances específicos de cada caso.

En el marco de una unidad de gestión edilicia integral, se plantea trabajar en la formación de equipos multiprofesionales con actores de los servicios, las áreas, centros regionales o campus, el seciu como organismo rector de los sistemas informáticos y los técnicos y empresas involucrados en los procesos mencionados. A partir de esto se propondrá un cronograma con las acciones, que será evaluado acorde a la realidad y las necesidades detectadas en cada caso en particular. Sobre esta base se definirá el tiempo necesario del apoyo para lograr los objetivos.

Se trabajará apoyando en forma colaborativa y sostenida a los equipos idóneos de los propios servicios, ya sean técnicos, unidades de gestión edilicia o quienes estén a cargo de las tareas de gestión y mantenimiento edilicio.

Capacitación

Cada instancia de entrega de edificios supone la capacitación de sus usuarios, en particular en instalaciones cada vez más complejas y altamente demandantes en mantenimiento.

Desde 2020 esta práctica se amplió, incluyendo no solo a las obras nuevas, sino a toda la Udelar. Junto con la DGP se implementó un programa de capacitación para los funciona-

rios a cargo de mantenimiento y gestión edilicia. Este primer curso-seminario, denominado *Buenas prácticas en mantenimiento de edificios universitarios*, fue dictado en el mes de setiembre de 2020 y contó con la participación como disertantes de representantes de las diferentes áreas de la Udelar involucradas en la gestión de los edificios, así como con proveedores de las obras en las distintas áreas técnicas. A partir de esto se ha continuado implementando proyectos de capacitación y talleres de trabajo (*workshops*) para desarrollar y transversalizar procedimientos en el mantenimiento y la gestión de espacios, junto con el PRG, en el marco de la gestión de campus.

Experiencias y avances en esta línea de trabajo

Algunas de las experiencias en que trabajó el POMLP en esta línea de acción fueron el Espacio Polivalente Leguizamón, el edificio polivalente de Parque Batlle y la sede de la FVET, ubicada en rutas 8 y 102. Se destacan los prototipos aplicados en estos dos últimos edificios. En particular, en la nueva sede de la FVET se trabajó en el registro y el seguimiento de reclamos y solicitudes de las diferentes áreas funcionales respecto a los espacios y las instalaciones, para lo cual se elaboró una aplicación informática web con el objetivo de centralizarlos, lo que permite su trazabilidad. En conjunto con el equipo de mantenimiento, la Unidad de Gestión Edilicia (UGE), el Departamento de Informática del servicio y la Unidad de Comunicación, se diseñó un flujograma del proceso para ordenar las comunicaciones, con canales claros y papeles de los actores, en acuerdo con los diferentes involucrados. El sistema fue puesto en funcionamiento en 2022 y se emplea desde entonces de forma ininterrumpida y con resultados muy exitosos.

Se ha trabajado con énfasis en el programa gestión de campus que lidera el PRG, con intervenciones directas en los dos campus que está impulsando la universidad en Montevideo, Luisi Janicki y Parque Batlle. En este último caso el desafío de coordinación y estructuración de avances en común es muy importante, pues se trata de un padrón de grandes dimensiones, ubicado en áreas centrales de la ciudad, donde se desarrollan actividades de servicios universitarios con mucha interacción y relevancia en la vida de los ciudadanos.

En esta línea de trabajo, se entiende fundamental la implementación de una herramienta de software para la gestión edilicia. Si bien ya se han implementado prototipos y existen experiencias realizadas en algunos servicios —como en la FVET y el Sistema para la Gestión del Plan de Obras de la FING, programa creado por estudiantes de la FING—, desde 2023 se hace un trabajo integral con el SECIU para generar un nuevo software como producto que fusione las buenas experiencias, incorpore mejoras y, a su vez, se pueda implementar paulatinamente en los distintos servicios de la Udelar.

Programas de mejoramiento técnico: asesorías y convenios intrauniversitarios⁴⁴

Los nuevos modos de gestionar y construir los edificios universitarios traen aparejada una serie de desafíos que requieren nuevas y creativas formas de abordaje. Desde el POMLP se ha desplegado una estrategia de colaboración y trabajo conjunto que se materializa en los convenios intrauniversitarios de asistencia técnica, lo que busca aprovechar y a la vez generar su aporte a las propias capacidades existentes en la Udelar.

A través de estos convenios se ha podido establecer un camino eficiente y sostenido para

resolver problemas específicos que se presentan a lo largo de las distintas fases de trabajo del POMLP —planificación, seguimiento de proyectos y ejecución de obras—, recurriendo a la experiencia y el conocimiento acumulados en la interna de la Udelar.

La concreción de diversos asesoramientos en el marco de estos convenios ha sido muy bien evaluada, tanto por los equipos técnicos de la DGA y el POMLP como por los equipos de funcionarios, docentes e investigadores que han trabajado en ellos. Se ha producido una retroalimentación valiosa, con generación de nuevo conocimiento, aplicación práctica, desarrollo de herramientas de trabajo, documentación, formación técnica y difusión de los aprendizajes. También se han realizado instancias de capacitación e intercambio con técnicos de empresas constructoras y subcontratistas adjudicatarias de las obras del plan, lo que generó un impacto positivo que trasciende al ámbito universitario.

Los distintos desafíos a los que se ha dado respuesta se asocian, entre otros, a aspectos constructivos (Instituto de Construcción, FADU), normativos (Instituto de Agrimensura, FING), de calidad de construcción (Instituto de Construcción, FADU; Instituto de Ingeniería Eléctrica, Calidad de Energía y Grupo de Estudios de Protección contra Descargas Atmosféricas, FING) y condiciones de seguridad en el trabajo (ex División Universitaria de la Salud, SCIBU).

Convenios con la Facultad de Ingeniería

En febrero del 2019 se firmó un convenio intrauniversitario entre el POMLP y la FING, con el objeto de desarrollar asesoramientos específicos en distintas áreas vinculadas a la disciplina, así como para brindar posibilidades de asistencia en las actividades académicas de la facultad. El convenio formaliza actividades de asistencia técnica que desde 2011 se desarrollaban desde la FING en proyectos del POMLP, en sus distintas

44

Responsable: Verónica Piñeyrúa (coordinadora de convenios).

404

fases y a través de todos sus institutos. Se incluyen aquí actividades a partir de 2019.

Instituto de Agrimensura: fusión y refraccionamiento

El objetivo de esta asesoría fue la fusión y el refraccionamiento de un grupo de padrones de los predios universitarios de la FADU y de la sede de la FVET, en rutas 8 y 102, requerimiento necesario a efectos de la solicitud del permiso de construcción de las obras. Después, en esta línea de trabajo, en 2024 se fraccionó el predio donde se emplaza el CLJ.

Instituto de Ensayo de Materiales: calidad de materiales

Desde 2023 se trabaja con el Instituto de Ensayo de Materiales a partir de las patologías detectadas en las pinturas de las estructuras metálicas.

Uso de *building information modeling* en la Udelar para el modelado en costos y mantenimiento

Esta actividad consiste en la generación de un edificio concreto modelado en BIM y en un proceso de capacitación e intercambio por parte del Instituto de Estructuras y Transportes a los equipos técnicos. Aporta al estudio y el diseño de una herramienta BIM como parte del sistema de metraje y costeo del POMLP, trascendiendo lo específico de la obra modelada. Asimismo, como se ha señalado, se plantea como objetivo el modelado de los edificios como herramienta de trabajo en el seguimiento de las tareas de mantenimiento de los edificios de la Udelar.

Instituto de Ingeniería Eléctrica «Prof. Ingeniero Agustín Cisa»: asesoramiento en sistemas de protección contra descargas atmosféricas

En octubre de 2014 se formalizó un convenio intrauniversitario con el Instituto de Ingeniería

Eléctrica de la FING con el objetivo de generar un plan de apoyo, formación y asesoramiento a largo plazo sobre sistemas de protección contra descargas atmosféricas con el Grupo de Estudios de Protección contra Descargas Atmosféricas. Las actividades desarrolladas y en desarrollo de este convenio incluyen:

- Para las obras ejecutadas con anterioridad a 2014, fecha de firma del convenio, verificación del proyecto y la obra ejecutada y recomendación de acciones para incorporar a los sistemas existentes. Estas actividades incluyen visitas e inspecciones a los edificios.
- Para los proyectos en curso, actividades de asesoramiento en la etapa de anteproyecto a efectos del planteo de las especificaciones a cumplir por los sistemas. Posterior análisis y evaluación del proyecto que elabora el contratista, con sugerencia eventual de cambios, inspecciones y recepción de las obras.
- Organizar y dictar seminarios para los arquitectos de la DGA y el POMLP, asesores y profesionales de empresas constructoras que trabajan habitualmente como contratistas de la Udelar, sobre criterios, fundamentos y ejecución de las instalaciones específicas del sistema.

Este convenio se desarrolla de manera ininterrumpida desde 2014. Además de trabajar en el asesoramiento sobre los proyectos y realizar el seguimiento de algunas ejecuciones, se ha continuado con la elaboración de las especificaciones particulares para la protección de equipos de informática y comunicaciones según sus tipos. A partir de los seminarios y de varias reuniones de coordinación con técnicos de la DGA, el

POMLP y asesores, se detectó la necesidad de avanzar en la coordinación con el seciu para el perfeccionamiento de protecciones del equipamiento de informática, comunicaciones y la elaboración de especificaciones para la protección de los equipos que son instalados en las sedes después de la entrega de las obras.

Instituto de Computación

A finales de 2019 fue firmado un convenio con el Instituto de Computación de la FING que tiene como objetivo la elaboración de un documento de especificaciones técnicas para la generación de un sistema de base de datos de costos de obra —en la etapa de diseño— y la supervisión general en la etapa de implementación, a realizar por la empresa o profesional que se contrate a tales efectos. Esta actividad forma parte de la implementación de BIM y del sistema de información de costos.

Convenios con la Facultad de Arquitectura, Diseño y Urbanismo

En mayo del 2019 se formalizó un convenio entre el POMLP y la FADU con el objeto de desarrollar asesoramientos específicos en distintas áreas vinculadas a la disciplina, así como para brindar posibilidades de asistencia en las actividades académicas de la facultad. En esa línea, ya se han llevado adelante asesoramientos puntuales por parte de la FADU para proyectos y obras del POMLP. Por ejemplo, el informe relativo a las construcciones en el predio de Buceo donde se emplaza el CIJ, elaborado por el Instituto de Historia, y el asesoramiento respecto al comportamiento higrotérmico de la solución de cerramiento propuesta para los edificios de la nueva sede de la FVET, a cargo del Departamento de Clima y Confort.

Gestión de la calidad del subsistema constructivo de cerramientos verticales en la nueva sede de la Facultad de Veterinaria

El objetivo general de esta asesoría es el diseño de un plan de gestión de la calidad, con base en una evaluación por desempeño, para la materialización del subsistema constructivo de cerramientos verticales en los edificios de la nueva sede de la FVET, ubicada en rutas 8 y 102. Los objetivos específicos del estudio son:

- Estudio del proyecto ejecutivo de los paneles del subsistema cerramientos verticales (teórica y experimentalmente).
- Determinación del sistema de evaluación por desempeño del subsistema de cerramientos verticales y de las estrategias para su puesta en práctica.
- Diseño, desarrollo y determinación de la metodología de evaluación por desempeño de los subsistemas de cerramientos verticales para su aplicación en futuros emprendimientos de la DGA y el POMLP.
- Ejecución de actividades de enseñanza de grado y posgrado a partir de la experiencia y su difusión.

Se plantea que el estudio sirva además como insumo para el desarrollo de un plan de control de calidad que incluya el control de recepción de productos, el control de la ejecución y el control de la obra terminada. La asesoría se encuentra en implementación desde junio de 2019. Al igual que con el convenio con el Instituto de Ingeniería Eléctrica, en este caso se apunta a un asesoramiento específico y a una instancia de capacitación e intercambio por parte del Instituto de Construcción de la FADU a los técnicos del POMLP y de la DGA.

406

Clima y confort

Se ha trabajado en varios proyectos en la evaluación y la mejora de las condiciones de confort ambiental interior en los edificios.

Licenciatura en Diseño de Paisaje

Se ha trabajado en varios proyectos en el diseño de los espacios exteriores con los equipos de la Licenciatura en Diseño de Paisaje.

Primera experiencia laboral para arquitectos: convenio FADU-DGA

El Programa de Primera Experiencia Laboral para recién egresados de la FADU tiene por objeto posibilitar a jóvenes egresados el manejo y el desempeño de su profesión en un amplio espectro de tareas técnicas específicas, tutoradas por docentes y profesionales de experiencia. Los requisitos para acceder al programa son ser egresado de la FADU y que hayan pasado menos de dos años desde el egreso según el título habilitante.

Desde el comienzo de la implementación del POMLP en 2010 se trabaja con este convenio, mediante la incorporación de arquitectos recién egresados en el marco de este programa como asistentes en el desarrollo de los proyectos y en asistencia técnica a obras, donde ha sido particularmente importante la incorporación de los técnicos en las obras extrametropolitanas, favoreciendo la inserción en el medio local.

El programa permite la participación de los jóvenes profesionales por un período de dos años. La estructuración que se le da a la pasantía en el marco de las obras del POMLP es una instancia inicial de acercamiento al trabajo en oficina que refiere a tareas en costos, adquisiciones y gestión edilicia y, luego, a un trabajo en campo vinculado a las obras.

Acuerdo con el Servicio Central de Inclusión y Bienestar Universitario

En abril de 2020 y en el marco de la emergencia sanitaria se celebró un acuerdo con la ex División Universitaria de la Salud, destinado al control y seguimiento del cumplimiento de los protocolos COVID-19 en las obras por parte del equipo de técnicos prevencionistas.

Universidad Inclusiva: una infraestructura accesible y segura para disfrutar sin exclusiones⁴⁵

La línea de trabajo referente a accesibilidad edilicia se enmarca dentro de un proyecto más amplio denominado Universidad Inclusiva, que es impulsado desde diversos ámbitos de la Udelar y procura implementar una política universitaria central en la materia. El proyecto se consolida en un contexto donde es cada vez más vasto el marco normativo nacional e internacional a considerar. Esta propuesta tiene por objetivo continuar avanzando en la adecuación de la infraestructura universitaria para convertirla en accesible, segura y sin exclusiones.

La Convención de los Derechos de las Personas con Discapacidad (CDPD), de la ONU (2006), fue ratificada por unanimidad por el Poder Legislativo de nuestro país en 2008, a través de la Ley n.º 18.418. Sucedió lo mismo en 2011, al ratificar el protocolo facultativo de dicha convención, a través de la Ley n.º 18.776. Ello implica que, como Estado parte que ha ratificado ambas resoluciones, debemos dar respuestas a las distintas aristas que allí se plantean (educación, salud, trabajo, autonomía personal, etc.). La CDPD reconoce a la discapacidad como

un concepto que evoluciona y que resulta de la interacción entre las personas con deficiencias y las barreras debidas a la actitud y al entorno que evitan su participación

plena y efectiva en la sociedad, en igualdad de condiciones con las demás (ONU, 2006, Preámbulo, literal e).

Por ello, resulta sustancial la eliminación de barreras (físicas, actitudinales, comunicacionales, etc.) para la participación plena de las personas en situación de discapacidad en los distintos ámbitos.

En consonancia con haber ratificado la CDPD y su protocolo facultativo, Uruguay está ampliando sus marcos normativos nacionales, recogiendo el espíritu de la CDPD en las especificidades atinentes a la discapacidad. Ejemplo de ello resultan la Ley n.º 18.437 (Ley General de Educación, 2008), la Ley n.º 18.651 (Protección Integral de las Personas con Discapacidad, 2010), la Ley n.º 19.353 (Creación del Sistema Nacional Integrado de Cuidados, 2015), la Ley n.º 19.691 (Ley de Promoción del Trabajo para Personas con Discapacidad, 2018) y la Ley n.º 17.378 (Ley de Personas Discapacitadas. Lengua de Señas Uruguaya).

En este contexto (Resolución del CDC del 18 de agosto de 2020, Expediente 001000-001577-20) se ha trabajado con énfasis en la particularización para la Udelar del *Protocolo de actuación para la inclusión de personas con discapacidad en los centros educativos* (MEC, 2017). El *Protocolo de actuación para una Udelar inclusiva* está siendo elaborado por un grupo integrado por delegadas de la Comisión Central de Inclusión en Discapacidad, la RETEDIS y la Red de Unidades de Apoyo a la Enseñanza, y está próximo a ser aprobado e implementado. El protocolo incluye conceptos referentes a la accesibilidad edilicia, componente fundamental e indispensable para concretar los objetivos asociados a este proyecto, lo que no solo implica eliminar la existencia de barreras físicas, sino también aquellos impedimentos vinculados a la gestión de la accesibilidad y las barreras sociales y comunicacionales, entre otros.

La adecuación en accesibilidad edilicia de la planta física existente, así como su incorporación plena en el diseño de los nuevos edificios universitarios, es uno de los componentes fundamentales para garantizar el derecho de las personas a estudiar y a trabajar en la Udelar.

Es importante explicitar que cuando hablamos de accesibilidad estamos hablando de arquitectura y diseño concebidos para todas las personas, incluyendo a las personas en situación de discapacidad. No se trata de soluciones exclusivas para estas personas. Esto refiere a la diversidad característica entre los seres humanos en cada instante y a la diversidad de las situaciones, limitaciones o condiciones de cada persona durante el ciclo de su vida. Así, cuando hablamos de personas en situación de discapacidad estamos, en realidad, englobando en una única expresión a múltiples discapacidades y, por tanto, hemos de contemplar un amplio y heterogéneo universo de necesidades.

Consecuentemente, un edificio accesible no se define por tener un 100% de sus locales accesibles, sino por garantizar al menos un itinerario accesible a las principales funciones que se desarrollan en ese edificio. Estos itinerarios deben asegurar que todas las personas puedan llegar, ingresar, usar-socializar y egresar—incluso en situaciones de emergencia—, en condiciones de seguridad, confort y equidad, y con la mayor autonomía posible. En este sentido, es fundamental que estas acciones no se analicen en forma separada, sino en su vinculación como parte los itinerarios accesibles y para las condiciones funcionales de los diferentes tipos de discapacidades (sensoriales, motrices, cognitivas, etcétera).

Todos los proyectos desarrollados por el POMLP cumplen la normativa de accesibilidad de acuerdo a la legislación y la normativa UNIT. Asimismo, desde 2017 hasta la fecha de publicación de este texto, se ha cumplido

408

con una fuerte asignación de recursos para intervenciones en la totalidad de la planta física de la Udelar en este sentido. Si bien se ha avanzado en esta línea, el programa «Actuaciones en accesibilidad edilicia y otros recursos de inclusión educativa» se formaliza y se presenta en el marco de la elaboración del PED 2020-2024, con el objetivo general de contribuir a la transformación de nuestra institución en una universidad inclusiva.

Experiencias y avances

El programa Universidad Inclusiva: accesibilidad edilicia es implementado en varios de sus objetivos desde 2020. Los aspectos más relevantes a considerar son:

- Se mantuvo la partida económica asociada al programa, sin recortes ni desvíos hacia otros fines. Esto es, una inversión de 20,4 millones anuales (bienio 2020-2021), 23,06 millones anuales (bienio 2022-2023) y 23,06 millones anuales (bienio 2024-2025).
- Se acordó el tratamiento y aprobación con carácter bienal (en lugar de anual) de los fondos, de modo de hacer más eficientes los mecanismos de planificación y ejecución de proyectos y obras.
- Se acompañó la propuesta de tener una planificación con base en fundamentación técnica, lo que permite ir resolviendo gradualmente la accesibilidad de toda la planta física de la Udelar. En este sentido, se presentaron los objetivos de dicha planificación y los criterios de priorización de acciones los cuales fueron aprobados en el ámbito de la Comisión Asesora Permanente de Planes y Proyectos de Arquitectura (CAPPPA) para cada bienio.
- Se logró mejorar sustancialmente la articulación entre arquitectos de la DGA y la asesoría especializada de accesibilidad del POMLP, con el resultado de mejores proyectos de adecuación en aspectos cualitativos y de costos. En algunos casos puntuales se logró instrumentar la gestión centralizada de obras; en otros, el armado conjunto de los recaudos, con una gestión por parte de los servicios y, en otros, una asesoría técnica puntual en el marco de proyectos más abarcativos gestionados por los servicios. <

SILVIA VARELA LANGONI

Gestión edilicia integral: soporte para la transformación de la gestión universitaria

<
PLAN DE OBRAS DE
MEDIANO Y LARGO
PLAZO, UDELAR



Contexto

LA PLANTA FÍSICA de la Udelar se caracteriza por su diversidad en cuanto a las tipologías de los edificios, predios y espacios exteriores que la conforman en todo el país. Coexisten distintas realidades en los procesos de gestión, funcionamiento y mantenimiento de los edificios. Esta situación, sostenida a lo largo de más de 176 años, constituye una de las principales características de su infraestructura y plantea un desafío constante: desarrollar un modelo de gestión edilicia que brinde el mejor soporte posible para las actividades universitarias, enfocado en tres pilares fundamentales: uso de los espacios, mantenimiento, desarrollo y mejoras en su infraestructura.

Avanzar hacia una gestión edilicia integral, eficiente y sostenible es clave para una gestión universitaria moderna, alineada con los principios de equidad territorial, sostenibilidad ambiental y calidad educativa. Al presente, muchos procedimientos e interacciones se desarrollan aún de manera espontánea o aislada entre los distintos servicios. Esta fragmentación hace evidente la necesidad de ordenar la información, estandarizar procesos de trabajo y fortalecer los mecanismos de control, así como sistematizar y unificar prácticas ya desarrolladas en los diferentes servicios.

En el PED 2020-2024, la Udelar definió entre sus objetivos estratégicos «Fortalecer a la Universidad como una institución inclusiva, transparente y ágil, con una estructura organizativa, académica y edilicia de vanguardia» (Rectorado, Universidad de la República, 2020, p. 245). Por lo tanto, se hace imprescindible avanzar en una transformación organizativa que proponga mejoras.

En esta línea, el PRG incluye desde 2019 la delimitación y fortalecimiento de la gestión de campus. La gestión de campus se define como una perspectiva organizativa que permite pensar las prácticas universitarias, su planta física y las plataformas infraestructurales asociadas, desde la premisa de la articulación colaborativa.

Uno de los objetivos estratégicos de la gestión de campus es consolidar una gestión edilicia integral. Este enfoque ya se encontraba contemplado en el POMLP desde 2009 y destacaba la importancia de la gestión posterior a la ejecución de obras, en el entendido de que la sustentabilidad del plan depende tanto de edificaciones eficientes como de su uso eficaz. En efecto, en su componente de gestión, se señalaba la importancia de «la gestión específica de los edificios luego de desarrollado el plan de obras, en el entendido que la sustentabilidad del plan radica en construcciones eficientes y en un uso eficiente de las mismas» (POMLP, Udelar, 2009, p. 161).

¿Por qué mejorar la gestión edilicia integral?

Fortalecer la gestión edilicia integral puede considerarse un soporte para transformar la gestión universitaria en su conjunto, ya que impacta directamente en la calidad de la experiencia educativa de los servicios, la eficiencia administrativa, la economía de recursos y la sustentabilidad. En el entendido de que la gestión edilicia integral es el conjunto de acciones estratégicas y sistemas que permiten planificar, mantener, optimizar y renovar la infraestructura física de la Udelar (edificios, espacios comunes, aulas, laboratorios, etc.), en articulación con los objetivos institucionales académicos, administrativos y sociales, un uso eficaz de los edificios incluye una adecuada gestión de espacios, evitando, por ejemplo, «horas muertas» en el uso de aulas y gabinetes de investigación, ejecutando mantenimiento preventivo, oportuno y una sistematización de procesos que retroalimente y potencie las buenas prácticas ya implementadas por los distintos servicios.

¿Cómo impacta una buena gestión edilicia integral en la transformación de la gestión universitaria?

El desarrollo de la gestión edilicia integral impacta directamente en una mejora de la calidad educativa, dado que la infraestructura en condiciones adecuadas propicia una mejor experiencia para estudiantes y docentes que hacen uso de los espacios. Por lo mismo, se apunta a lograr espacios flexibles, equipados de forma adecuada y mantenidos en buenas condiciones, fomentando una innovación pedagógica expresada en la mejora de indicadores de enseñanza, permanencia y egreso de los estudiantes.

La sistematización de procesos permite optimizar recursos mediante la planificación de mantenimientos y el uso racional de espacios. Una herramienta clave en este sentido es la digitalización de procedimientos, con el uso de *software* específico que permita registrar solicitudes, gestionar reservas, generar trazabilidad y construir indicadores que ayuden a tomar decisiones rápidas y asertivas a la hora de planificar inversiones y mejoras. Esto requiere planificación estratégica compartida entre los distintos actores de la vida universitaria, integrando dimensiones académicas, técnicas y administrativas, y es fundamental contar con un diagnóstico integral del estado de la infraestructura. De este modo se puede orientar las inversiones según prioridades reales y alineadas con criterios de equidad territorial.

Desde la perspectiva de la sustentabilidad y la sostenibilidad, la gestión edilicia integral también es clave para rediseñar edificios bajo criterios bioclimáticos, promover el uso racional del agua, la gestión de residuos y la reducción de la huella ambiental, en sintonía con las políticas nacionales y los objetivos de desarrollo sostenible.

Como se ha señalado, la transformación que han experimentado los edificios por mejoras en la accesibilidad es imprescindible para seguir avanzando hacia espacios inclusivos, accesibles y confortables para todas las personas.

Memorias de experiencias desde el Plan de Obras de Mediano y Largo Plazo

En algunos edificios y plataformas cuyas obras fueron gestionadas por el POMLP, los usuarios han debido enfrentarse y adaptarse a cambios importantes, dado que los edificios poseen nuevas tecnologías, sistemas constructivos, instalaciones, equipamientos y modificaciones en escala y localización geográfica, lo cual motivó los desarrollos ya referidos de apoyo

y acompañamiento a servicios en la gestión edilicia.

Algunas experiencias que han sido relevantes en el POMLP en el proceso de avances en gestión edilicia integral son las que se describen a continuación.

2017 a 2019: Espacio Polivalente Leguizamón y transición de edificios

Este edificio, de cerca de 2400 m², ubicado en el barrio Buceo en Montevideo, fue arrendado por la Udelar a la Sociedad de San Francisco de Sales durante muchos años y ayudó a resolver, transitoriamente, necesidades de varios servicios, fundamentalmente de enseñanza, como aulario y también de «puente» hasta terminar nuevas sedes en construcción.

En 2017, con la habilitación y el traslado de la FIC a su nueva sede, lo liberó la ex-Liccom. Se planteó entonces mantener en alquiler el edificio para su uso por cuatro servicios: la Facultad de Enfermería, la Escuela de Nutrición, el ISEF y la FHCE, que comenzaron a funcionar en un modelo de gestión compartida, aportando cada uno recursos económicos y operando en un sistema rotativo de intendencias.

El edificio era usado para diferentes actividades de cada uno de los servicios implicados, en permanente cambio en las necesidades. Se creó entonces la figura del gestor de aulario, lo que permitió una gestión de espacios en forma flexible y dinámica. Desde el POMLP se apoyó articulando las comunicaciones entre servicios y gestionando la resolución de necesidades de obras edilicias y de mantenimiento en el período 2017-2019. También se llevó a cabo la gestión de mudanza y entrega del edificio, mediante la implementación de un sistema de reciclaje y retiro de equipamiento en la modalidad «el que se lo lleva se lo queda», donde se dio participación abierta a todos los servicios. Fue un antecedente para el modelo de gobernanza del edificio polivalente del CPB.

2017 a 2019 y 2020 a 2022: edificio polivalente del Campus Parque Batlle

Se trata de un complejo edilicio destinado inicialmente a la EUTM, la Escuela de Nutrición, la Escuela de Parteras y la Facultad de Enfermería, y dispone de un aulario para toda el Área Salud. Comparte el predio con el Hospital de Clínicas, el Instituto de Higiene y la Facultad de Odontología, entre otros. Las mudanzas y entregas de inmuebles de antiguas sedes de cada uno de estos servicios, así como el hecho de que varios de ellos ocupaban parte del edificio del Hospital de Clínicas, generaron desafíos y complejidades asociadas en la articulación y la gestión de los espacios. El proyecto se desarrolla desde 2011. Desde entonces se han atravesado distintos procesos de refuncionalización, resultado de los cambios en las necesidades de los usuarios, así como de la disponibilidad presupuestal para la ejecución de las obras. Esto ha condicionado su uso y la apropiación por parte de usuarios.

Con la habilitación de la primera etapa se dio continuidad a la coexistencia de múltiples servicios en una nueva plataforma. En 2025 se está en la sexta etapa, que incluye laboratorios y áreas especializadas, en el marco del desarrollo del CPB. Se consolida paulatinamente un modelo de gobernanza compartida, donde se integra la gestión de uso de espacios y de mantenimiento edilicio para asimilar esto al funcionamiento del campus.

Entre 2017 y 2019 el POMLP, además de las obras, gestionó en forma excepcional los fondos de mantenimiento preventivo para obra nueva y contrataciones tercerizadas, brindando un apoyo personalizado en el proceso de conformación de la gestión edilicia y la transición desde el Espacio Polivalente Leguizamón y otras sedes de los servicios implicados. Varios aspectos de esta gestión conjunta, así como del proceso de apoyo brindado, fueron

412

aportes que merecen ser destacados para el edificio polivalente: la creación del organigrama, con la especial atención a los recursos humanos gestores de la planta física, y la creación de una comisión administradora para las decisiones conjuntas, conformada por las autoridades y la designación de un Intendente único para el edificio. Desde el POMLP se trabaja directamente con la intendencia, las autoridades de los servicios, el personal idóneo de mantenimiento y el arquitecto referente del servicio, además de los asesores técnicos de la Udelar. Se ha avanzado en las siguientes acciones:

- Articulación de comunicaciones y establecimiento de papeles para los procesos de solicitudes, reclamos y centralización mediante canales claros con listas de difusión por correo electrónico.
- Configuración de recaudos para las adquisiciones de mantenimientos contratados mientras se trabajó directamente con el equipo de intendencia y mantenedor reparador para definir funciones de contralor a empresas contratadas tercerizadas.
- Diseño de protocolos de acción, planillas y planificaciones de mantenimiento preventivo en instalaciones, flujogramas y otras herramientas para poner en marcha un plan de mantenimiento. Se diseñaron planificaciones adecuadas al edificio, junto con equipos de las empresas tercerizadas de mantenimiento.
- Organización y asistencia en las capacitaciones por parte de las empresas tercerizadas y técnicos de la Udelar, con énfasis en el personal idóneo de mantenimiento.
- Recopilación y sistematización de los antecedentes gráficos y escritos de la obra, suministrados por la empresa constructora (especificaciones, planos conforme a obra, memorias).

2022 a 2023: Nueva sede de la Facultad de Veterinaria

El conjunto edilicio cuenta con casi 20.000 m² y se ubica en zona suburbana-rural, en un predio de 34 hectáreas en la intersección de las rutas 8 y 102. Se asimila a un campus universitario compuesto de edificaciones con programas diversos, relacionados con investigación y docencia, con gabinetes, laboratorios especializados e institutos; enseñanza con aulas comunes y especiales; un hospital veterinario; áreas de administración y gobierno; servicios de apoyo como salón comedor y biblioteca; arquitectura recreativa; servicios generales; un bioterio con instalaciones específicas de la facultad e instalaciones comunes a diferentes servicios universitarios.

El proyecto y la obra fueron gestionados por el POMLP en todas sus fases y se inauguraron el 23 de noviembre de 2021, a pesar de que el proceso de mudanza y apropiación por parte de los usuarios comenzó varios meses antes y se puede decir que aún está en proceso de consolidación. El gran desafío se da en cuanto al cambio de escala, de tecnologías en sus instalaciones y sistemas constructivos, así como del enclave geográfico, todo ello sustancialmente diferente de la planta física que la facultad ocupaba antes.

En este caso se implementó desde el POMLP un apoyo a la gestión edilicia de un año de duración a partir de julio de 2022, para ordenar y poner en funcionamiento varios procesos que ayuden a consolidar el sistema de gestión edilicia. Este proceso se superpone con procesos de posobra y también con cambios en la consolidación de modelos de gestión de recursos humanos que atraviesa el servicio.

El servicio cuenta con quince operarios fijos en distintas áreas de mantenimiento, una UGE con tres arquitectas y el director de

División que trabaja en articulación permanente con las autoridades. Se estableció un orden en los diversos registros de reclamos y solicitudes de las diferentes áreas funcionales respecto a los espacios y las instalaciones, para lo cual se trabajó en la configuración de una aplicación web con el objetivo de centralizarlos y dar respuesta, lo que permite su trazabilidad.

Asimismo,

- Se dimensionaron las tareas de mantenimiento preventivo a ejecutarse en relación con los recursos humanos con que se cuentan, para tener claras las contrataciones que se deberán concretar.
- Se sistematizó y revisó la información del manual de uso y mantenimiento, trabajando con la empresa constructora y sus subcontratos para diseñar las planificaciones de mantenimiento preventivo personalizadas para las diferentes instalaciones y elementos constructivos.
- Se realizaron reuniones para dar seguimiento a empresas y proveedores que brindan mantenimiento preventivo al servicio, acordando protocolos de acción, así como también se concretan nuevas instancias de capacitaciones a los funcionarios de mantenimiento, manejo y operación de planta física.

La importancia de la capacitación y profesionalización de los actores de la gestión edilicia integral

La capacitación de funcionarios idóneos, técnicos y usuarios de los servicios es fundamental para fortalecer la gestión edilicia integral y poder alinear los objetivos de procedimientos.

Desde el PRG, el POMLP y la Edeg se han implementado diversos cursos y capacitaciones.

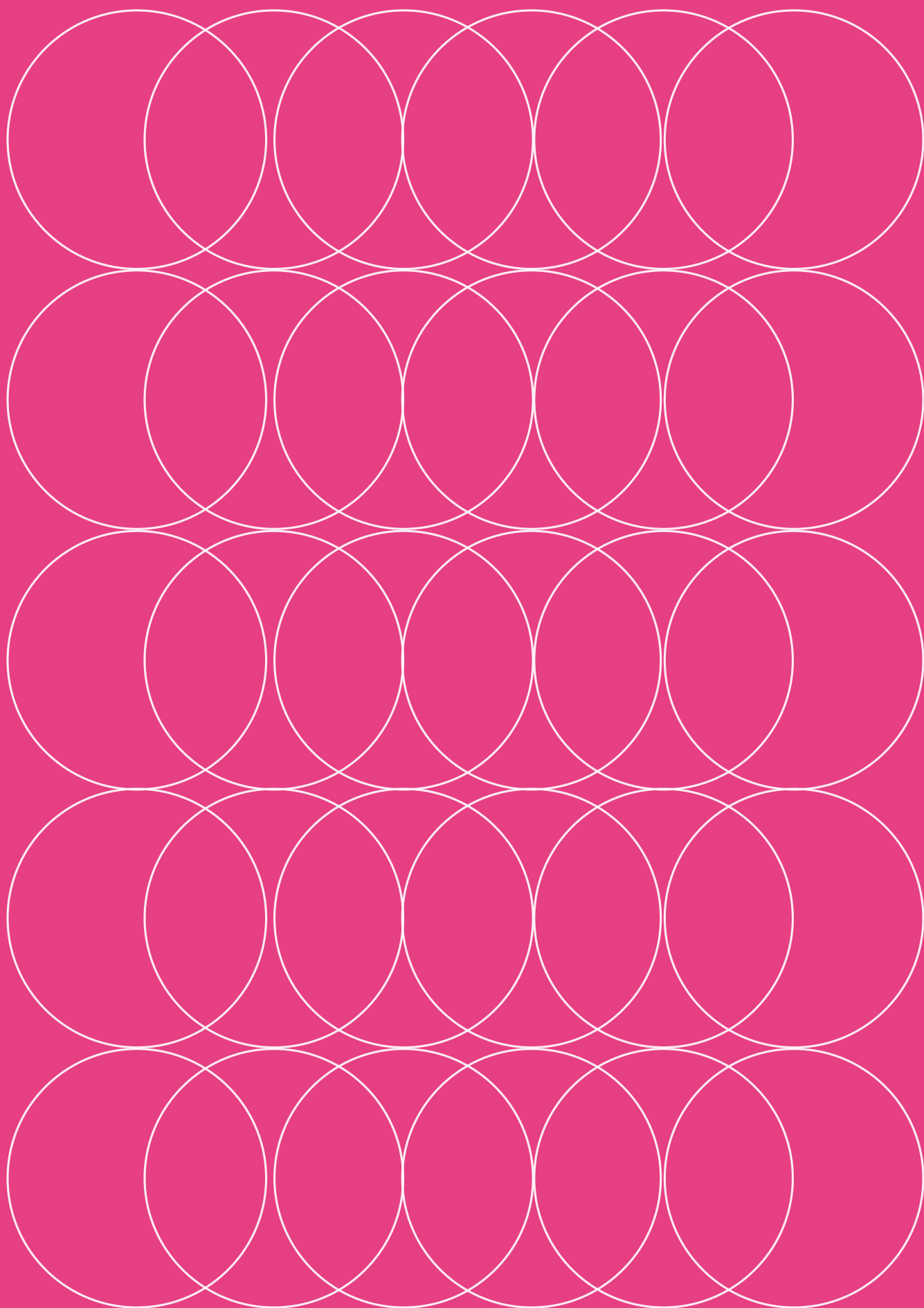
Una buena experiencia a destacar fue la de setiembre de 2020, cuando el POMLP, en articulación con el PRG y la DGP, organizó el seminario *Edificios inteligentes: Buenas prácticas en mantenimiento de edificios universitarios*, aplicado directamente a las instalaciones del edificio polivalente de Parque Batlle. Más adelante, entre 2023 y 2024, desde la Edeg y en el marco del proceso de consolidación del CPB, se trabajó en el diseño de capacitaciones para actores clave de la gestión edilicia. Convergen aquí múltiples dimensiones de la vida universitaria —educación, asistencia, investigación, recreación y servicios—, por lo que resulta prioritario profesionalizar a los equipos técnicos y administrativos involucrados. En línea con diversas experiencias internacionales, la Udelar ha incorporado la perspectiva del *facility management*, un desarrollo profesional que amplió su alcance del sector organizacional privado al público, procurando una gestión eficiente de edificios y servicios a escala urbana.

Una gestión edilicia integral robusta y bien articulada puede contribuir de manera decisiva a mejorar el clima laboral y la calidad de vida de la comunidad universitaria, y a consolidar el proceso de transformación institucional.

Aunque se han logrado avances significativos, aún hay mucho por hacer. Será fundamental mantener una política de formación continua, generar conciencia institucional y fortalecer el sentido de pertenencia de todos los actores universitarios, a través de una gestión cooperativa, articulada y sostenida en el tiempo. <

La política de gestión de campus incluye las dimensiones estratégicas *gestión edilicia integral* y *campus sustentable*. En este marco, se llevaron a cabo desarrollos conceptuales y acciones prácticas, que incluyen publicaciones que han contribuido a la producción y la difusión de conocimientos, los intercambios con universidades latinoamericanas y la jerarquización de la formación continua en la materia.

[CLICK AQUÍ](#)[CLICK AQUÍ](#)



V

PARTE V

LA ESCUELA DE GOBIERNO
DE LA UDELAR

V

A finales de abril de 2019 el PRG trabajaba en la delimitación de sus lineamientos estratégicos. En el caso de la EdeG, concebida como parte de la transformación organizativa y del modelo de gestión de la Udelar, se tomó la decisión de solicitarle a Bernardo Kliksberg, dada su amplia y rica experiencia, que nos ayudara en el desafío, invitándolo a visitar Uruguay. Los intercambios iniciales se hicieron a partir de la primera semana de junio y para la segunda quincena de julio el equipo del prorectorado le dio forma al primer borrador de la propuesta, intercambiando directamente con autoridades de distintos servicios universitarios y referentes académicos en la temática.

El 13 y 14 de agosto Kliksberg visitó Montevideo, donde, el primer día, mantuvo una reunión de trabajo con el rector y el prorector de Gestión, en la que se intercambió sobre los lineamientos generales que el equipo rectoral había definido para el período de gobierno universitario 2018–2022. Luego, el segundo día, mantuvo una reunión con las direcciones generales, integrantes del equipo del Rectorado, los prorectorados, el ICF, Formación Permanente y el TGU. El temario abordado en esta instancia fue la formación y la capacitación para la transformación organizativa de la Udelar y la iniciativa de crear una escuela de gobierno basada en la articulación de diversos dispositivos de formación universitaria y públicos. Como cierre de la jornada se realizó un encuentro con el equipo del PRG, para resumir los intercambios y analizar la relación entre democratización institucional y eficiencia en la gestión.

Los intercambios de agosto fueron muy importantes para la maduración de la propuesta. La EdeG se fue delimitando como una plataforma de acción, promotora de comunidades de aprendizaje, buscando articular distintos actores institucionales. Esto incluía posibilidades de formación a distancia, multicéntricas, e instancias de formación aularias o en formato de pasantías.

Kliksberg insistió en que se prestara atención a un contexto social de complejidad creciente y de cambio acelerado, donde se evidenciaba una disminución de la capacidad de predicción. Precisamente por estas circunstancias, el papel de las universidades era crucial. Se necesitaba avanzar en una ética de los datos y la información, de regulación social de la tecnología, combatiendo «la alucinación tecnológica [...] la tecnología en sí misma no es una panacea» (Kliksberg *dixit*). Al mismo tiempo, la atención a la emergencia climática y a la situación de exclusión y pobreza extrema mundial completaba el cuadro general y global.

En este marco, una escuela de *gobernabilidad* de la Udelar podría desarrollar una cultura de comprensión del nuevo mundo, no mirándose solo a sí misma y desarrollando habilidades que integraran la capacidad de imaginar nuevas formas colaborativas. La propuesta tendría que enfocarse en el desarrollo del sentido de los bienes comunes.

Concretar la iniciativa se enfrentaría a varias dificultades. Entre ellas, las culturas específicas de trabajadores TAS y docentes, la insuficiente articulación de iniciativas en la propia Udelar, la inevitable resistencia al cambio e, incluso, la fragmentación de las políticas públicas. Por lo tanto, la gestión del cambio tendría que procurar cambiar prácticas, promoviendo diseños matriciales y el trabajo por proyectos.

Como escuela de gobierno universitaria habría que desarrollar un amplio espectro de formación, desde la dirigida a los docentes hasta los trabajadores de calificaciones básicas, incluyendo a aquellos que no han concluido la enseñanza secundaria.

Las fortalezas para estos desafíos eran el funcionamiento democrático y transparente, el compromiso con la institución y la existencia aún no suficientemente generalizada de buenas prácticas de gestión organizadas por proyectos de mejora. Al mismo tiempo, el reconocimiento de la Udelar por la ciudadanía reafirmaba el sentido de la tarea. Por supuesto, se requería innovar, no refiriéndose con esto solo a la digitalización. Era necesario procurar rediseños organizativos.

Pocas semanas después, el PRG presentó ante el por entonces CDGAP, en su sesión del 26 de agosto de 2019, el documento *Líneas de trabajo para la creación de la Escuela de Gobierno de la Universidad de la República*, incluido a continuación. El 9 de setiembre se mostraron nuevos avances en la consolidación de la propuesta. Ese día se llevó adelante el seminario *¿Hacia dónde va el mundo? Principales macro-tendencias. El rol de una universidad pública democrática e inteligente*, que contó con una disertación de Bernardo Kliksberg, que volvió a Montevideo a trabajar con el equipo del prorectorado. Finalmente, a partir de noviembre, el CDC comenzaría el análisis de la propuesta y su posterior aprobación.

LÍNEAS DE TRABAJO PARA LA CREACIÓN DE LA ESCUELA DE GOBIERNO DE LA UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA⁴⁶

419

La Escuela de Gobierno de la Universidad de la República

La creación de una escuela de gobierno radica en poder desarrollar y fortalecer capacidades para el gobierno universitario por la comunidad que hace parte de la Udelar. El cometido mencionado hace al sustento programático del Prorectorado de Gestión Administrativa, postulando una concepción integral de lo que tradicionalmente se le asignó a la «gestión» como tarea. Es decir, la integralidad es resultado del intercambio sostenido entre los elementos administrativos y académicos que forman parte de nuestra principal casa de estudios.

Por esto, la EdeG es un programa que procura cambiar los supuestos que persisten sobre las actividades de gestión. Para este cambio de parecer, es esencial poder contar con un cuerpo de funcionarios y funcionarias que promuevan ese enfoque, contando con la formación pertinente. El proceso que tiene como objetivo la consolidación de la gestión como una actividad integral tiene diversos obstáculos a los cuales debe enfrentar. En primer lugar, la tradición al interior de la Udelar de posicionar a la gestión en un lugar subsidiario con respecto a las históricas funciones de enseñanza, extensión e investigación. En segundo lugar, las dificultades desde la interna misma de la estructura responsable de la gestión, ante una posible falta de convencimiento de percibirse como un actor capaz de avanzar hacia una mirada más amplia y transversal de lo que puede involucrar a la gestión. En tercer y último lugar, lo expresado se evidencia en lo organizacional, en el entendido que el Prorectorado de Gestión Administrativa hasta el momento no cuenta con una unidad académica específica.

En función de lo expuesto, la EdeG es el instrumento articulador para desarrollar una línea de trabajo en formación en gobierno y gestión universitaria, que acompañe sinérgicamente otras dos, transformación organizacional para el gobierno abierto y electrónico y la gestión de campus. Por lo tanto, deberá promover la formación, la capacitación, la coordinación entre los distintos actores del cuerpo universitario, el trabajo colaborativo, la participación y la rendición de cuentas ante la sociedad.

Los componentes para la implementación de la Escuela de Gobierno

Se propone crear un ámbito de coordinación abierto a la integración del Rectorado, los prorectorados, la Comisión Sectorial de Formación Permanente, el Instituto de Capacitación y Formación (ICF) y el Tecnólogo en Gestión Universitaria. En tanto se concreten otros proyectos, como la Maestría en Gestión Universitaria, se entiende que también debería ser parte de este espacio. En el plano internacional, es importante tener en consideración otras experiencias, tanto regionales como extra regionales.

46

Presentadas por el PRG ante el por entonces CDGAP, en su sesión del 26 de agosto de 2019.

420

Como programa, la EdeG es una plataforma para la coordinación virtuosa. Como instrumento para la formación, es una comunidad de aprendizaje que reúne diversos dispositivos. Es complementario a la promoción y finalización de los estudios formales. Se apelará al uso de los espacios edilicios universitarios existentes, se establecerá una secretaría y un soporte web al que se pueda enlazar desde cualquier lugar de la red.

Las actividades a utilizar son diversas. Incluye cursos, pasantías, estancias, proyectos específicos y *webinars*. Los cursos promoverán el estar ligados a proyectos de cambio y mejora que los cursantes lleven adelante en sus ámbitos de actuación. Los cursos podrán ser implementados de manera presencial, semipresencial y en modalidad virtual, de acuerdo al contenido y a la población con la que se esté trabajando. Se procurará que la condición virtual sea multicéntrica, según los desarrollos locales.

A modo de ejemplo, se considera que cursos de una semana de jornada completa pueden ser muy positivos para los cursantes. Los cursos promoverán el estar ligados a proyectos de cambio y mejora que los cursantes lleven adelante en sus ámbitos de actuación, buscando mejorar los procesos organizacionales. Se prevé la publicación digital de documentos de trabajo que incluyan los proyectos implementados a partir de los cursos. Complementariamente, se confeccionarán manuales que recopilen los textos utilizados.

En materia de los contenidos de los cursos, se considera que deben estar presentes temas fundamentales como:

- el gobierno de las organizaciones,
- el modelo de cogobierno de la Udelar,
- el desarrollo democrático y la eficacia,
- el valor de lo público,
- la noción de integralidad en la gestión,
- el poder en las organizaciones (que se entiende por estas y qué tipologías existen),
- el gobierno universitario,
- gobierno universitario abierto y digital,
- innovación organizacional universitaria,
- equidad, género e inclusión,
- diseño y gestión de campus universitarios,
- riesgos psicosociales en el trabajo,
- transformación organizacional.

En cuanto a la población destinataria —y esta es una de las marcas distintivas de esta propuesta—, el interés es que converjan simultáneamente en las actividades personal técnico, administrativo y de servicios y docentes, así como protagonistas de actividades del cogobierno, incluyendo estudiantes y graduados. <

TOMMY WITTKE

La Escuela de Gobierno de la Universidad de la República y la transformación de la gestión universitaria (2019-2025)

<
COORDINADOR,
UNIDAD
ACADÉMICA,
ESCUELA DE
GOBIERNO, UDELAR

A PARTIR DE las orientaciones impulsadas por el PRG desde 2019, el PED 2020-2024 y las resoluciones adoptadas por los organismos correspondientes, se han ido concretando la construcción y la implementación de un modelo de gestión que profundiza las lógicas transversales para articular los distintos servicios, capacidades y recursos universitarios. Expresión de lo logrado hasta entonces podía verse ya en el documento *Cuarenta meses de articulación para una gestión universitaria integral*, presentado al CDC en agosto de 2022. La expresión de lo alcanzado a 2025 puede encontrarse en <https://gestion.udelar.edu.uy/>.

La orientación general ha posibilitado innovaciones importantes para la concepción vigente hasta entonces en la Udelar. Estas definiciones han incluido el cambio de denominación del Prorectorado, de Gestión Administrativa a Gestión (Resolución n.º 20 del CDC del 17 de diciembre de 2019) y el cambio de la denominación de personal no docente a técnico, administrativo y de servicios (TAS) (Resolución n.º 8 del CDC del 31 de mayo de 2022).

Como parte indisoluble de estas iniciativas, abocadas a contribuir al mejor desarrollo de las funciones universitarias, en 2019 el

PRG propuso la creación de la Edeg, lo que se concretó el 18 de agosto de 2020 (Resolución n.º 2 del CDC). La escuela tiene a su cargo la coordinación, el estímulo y el desarrollo de actividades académicas orientadas a la investigación y la enseñanza acerca de la gestión y el gobierno universitario, así como de otras instituciones de interés, con especial énfasis en contribuir al fortalecimiento de la Udelar, sus mecanismos democráticos, su gobernanza y el desarrollo de sus capacidades. Luego, con fecha 3 de agosto de 2021 (Resolución n.º 6 del CDC) se aprobó su ordenanza y con fecha 13 de marzo de 2023 Tommy Wittke asumió la coordinación de su unidad académica.

Mientras el cogobierno universitario analizaba la propuesta que llevó a la concreción referida, el PRG desarrolló una estrategia que posibilitó la conformación de la Edeg como un ecosistema virtuoso para contribuir a la articulación entre diversos ámbitos de la Udelar. Así, se conformó una plataforma inicial con propuestas generadas a partir del por entonces ICF, la Comisión Sectorial de Educación Permanente, el TGU de la FCEA y un relevamiento actualizado de posgrados



Escuela de Gobierno.

que pudieran contribuir al desarrollo de la gestión universitaria.

Estas modificaciones se han acompañado de la instalación de una modalidad de trabajo que ha promovido que la gestión universitaria se nutra cotidiana e integradamente de las capacidades académicas y TAS con que nuestra universidad cuenta. Por ello, en el marco del reconocimiento, la jerarquización y la profesionalización del personal TAS, se han definido acciones con el SRI y se realizó conjuntamente la convocatoria del programa de movilidad de la AUGM, lo que llevó a ampliar los cupos de movilidad y el acceso a todos los grados y escalafones (desde 2022), pasando de ofrecer dos plazas como universidad de origen y dos plazas como universidad de destino a disponer de doce plazas

como universidad de origen y doce plazas como universidad de destino. Además, desde 2023 se incluye al personal TAS en la convocatoria del Programa 720, ofreciendo dos plazas como universidad de destino y como universidad de origen. El SRI y la Edeg analizan de modo continuo los resultados de lo realizado y proyectan nuevas posibilidades con universidades con las que la Udelar mantiene acuerdos vigentes.

Como puede apreciarse, esta perspectiva se ha sostenido en todo momento con diálogos internacionales y la Edeg ha sido impulsora de la creación de la Red de Escuelas Gobierno, a partir de 2021, que ha posibilitado intercambios con la Universidad de Antioquia (Colombia), la Universidad Federal de Minas Gerais (Brasil), la Universidad Na-

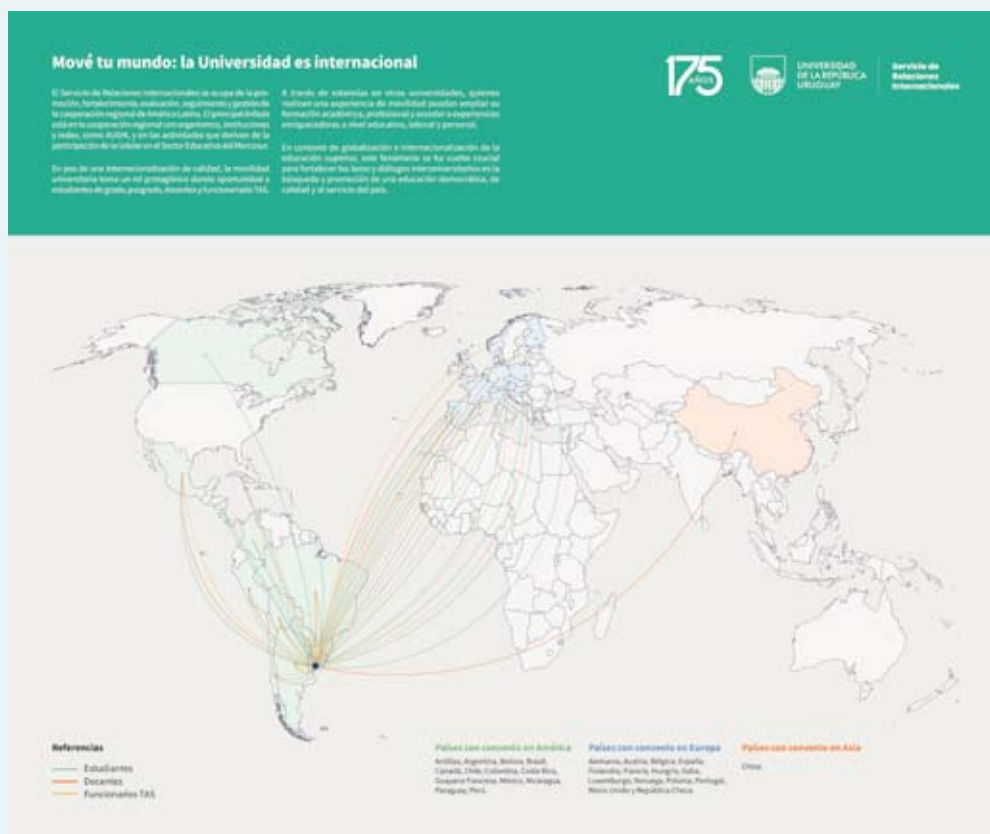


Figura 8. Infografía Mové tu mundo: la Universidad es internacional, elaborada para la Feria Modo Udelar 2024. Fuente: PRG (2024).

cional de Villa María (Argentina), la Universidad Nacional de Mar del Plata (Argentina) y la Escuela de Gobierno de la Fundación João Pinheiro (Brasil). En Uruguay, a partir de 2023, se iniciaron actividades articuladas con la Escuela de Gobierno del Parlamento nacional.

Además de lo referido, la Edeg conformó Espacio G, que posibilita que estudiantes de grado y posgrado realicen prácticas e investigaciones sobre los temas de gestión universitaria en el PRG. Desde 2020 hasta la fecha han participado más de treinta estudiantes de las

licenciaturas de Desarrollo, Sociología, Comunicación, Relaciones Laborales y Psicología, y del Doctorado en Gestión Ambiental. Asimismo, se sostienen las actividades de las comunidades de prácticas y se participa cada año, desde su primera edición en 2020, de la Feria Modo Udelar. La quinta edición (2024) se enmarcó en el desarrollo de la Semana de la Gestión Universitaria en Movimiento, un evento internacional que contó con actividades de la AUGM y fue coordinado por el PRG y la Edeg.



La ampliación cualitativa y cuantitativa de las posibilidades de capacitación y formación en gestión universitaria

La perspectiva de trabajo reseñada ha requerido incrementar las diversas posibilidades nacionales e internacionales para la formación en gestión: en la Udelar, integrando diversas posibilidades colaborativas; en el país, promoviendo la cooperación pública; en el ámbito internacional, impulsando la movilidad en los temas de gestión. Todo esto se ha realizado optimizando la organización

de las capacidades y el uso de los recursos existentes.

Las propuestas implementadas articulan contenidos técnicos específicos, transversales y de conexión con el proyecto general de la Udelar. Al mismo tiempo, se ha diversificado el tipo de dispositivos y modalidades utilizadas. Además de los clásicos cursos, se apela a campañas, mesas redondas y conversatorios. Junto con esto, se orienta a llevar adelante propuestas multicéntricas, de modo de contar con capacidades radicadas en distintos ámbitos de la Udelar en el país. En concreto, esto ha implicado una serie de

cambios que han modificado las posibilidades formativas y de actualización.

Inicialmente, cuando aún existía el ICF, sus actividades pasaron a ser abiertas a toda la comunidad universitaria, lo que implicó el inicio del acceso a cursos de gestión por parte del personal docente. Los contenidos de los cursos que se brindan se definen en consulta con las direcciones generales, promoviendo actividades en clave asociativa, por áreas académicas, CENUR y ámbitos centrales, incluyendo el CLJ. Con esta orientación, ya en 2022, el ICF realizó 58 cursos, lo que significó 2002 horas y 2904 participantes. El mismo año, en el marco de un llamado a propuestas de capacitación regionalizadas, hacia la comunidad universitaria, el ICF llevó adelante cinco cursos específicos en los CENUR. Conjuntamente, se inscribieron a los cursos generales del ICF 460 funcionarios y funcionarias TAS y docentes de los CENUR y estaciones experimentales.

Al mismo tiempo, la coordinación con el TGU de la FCEA ha posibilitado desde 2019 que las cohortes de cada año se incrementaran de forma sostenida. Se ha promovido la inscripción entre el personal Udelar e integrado a la coordinación de la carrera como invitada permanente a la Comisión Central de Escuela de

Gobierno. Como consecuencia, la matrícula de ingreso de la TGU ha tenido las siguientes variaciones: 2019 (21 estudiantes); 2020 (108 estudiantes); 2021 (157 estudiantes); 2022 (200 estudiantes), 2023 (148 estudiantes), 2024 (168 estudiantes) y 2025 (150 estudiantes). En este último caso el registro va solo hasta el 31 de mayo.

Por otra parte, se ha contribuido al fortalecimiento del programa para promover y apoyar a que trabajadores culminen sus estudios secundarios, mediante el Programa de Culminación de Estudios Secundarios de los Funcionarios de la Universidad de la República (Procesfur) y la rendición de las pruebas Acredita Ciclo Básico (CB). En coordinación con el Prorectorado de Enseñanza, a través del Programa de Respaldo al Aprendizaje (Progresá), se pusieron en marcha cursos de formación de tutores, que desempeñan un papel fundamental en la promoción de la finalización de los estudios secundarios del funcionariado TAS, becarios y pasantes. En este marco, en el período 2019-2024, la participación en el programa de culminación del segundo ciclo de educación secundaria registró un sostenido incremento de los egresos (tabla 2).

Año	Inscriptos anuales	Egresados
2019	143	21
2020	155	36
2021	163	24
2022	187	37
2023	192	77
2024	166	70
Total	1006	265

Tabla 2. Funcionarios inscriptos y egresos del segundo ciclo de educación secundaria 2019-2024 mediante el Programa de Culminación de Estudios Secundarios de los Funcionarios de la Universidad de la República. Fuente: ANEP y EdeG.

Año	Total de cursos	Total de horas
2022	76	2086
2023	68	1871
2024	30	1018
2025	33	727

Tabla 3. Cursos de la línea gestión universitaria y pública en Educación Permanente 2022-2025.
Fuente: EdeG.

Además, se impulsó además la creación de una nueva línea de cursos sobre gestión universitaria y pública en Educación Permanente, que se instrumenta desde 2022 y es apoyada financiera y logísticamente por el Prorectorado de Enseñanza (y la Comisión Sectorial de Educación Permanente) y el PRG, con los funcionarios y funcionarias docentes y TAS de la Udelar como principales destinatarios. Para garantizar el acceso, las actividades formativas vinculadas a esta línea incluyen un mínimo de 10 cupos gratuitos para el funcionariado de la Udelar. A su vez, en los restantes cursos del Programa de Educación Permanente existe un mínimo de 3 cupos gratuitos por actividad. El desarrollo de esta línea ha significado una importante ampliación de la inversión en capacitación y formación en gestión por parte de la Udelar. Durante 2022 y 2023 se brindaron 76 y 68 cursos, pasando a partir de 2024 y 2025 a 30 y 33 cursos respectivamente. Este cambio se debió a la generación de propuestas más específicas para las necesidades de la gestión y más especializadas para la realidad de la Udelar, incluyendo el diseño de cursos a medida (tabla 3).

Desde 2022 los Cursos Modulares de Género de la CAEG se implementan desde la EdeG, con el fin de promover actividades de capacitación para la comunidad universitaria que contribuyan a transformar las estructuras

y prácticas desiguales. Los cursos incluyen introducción a la temática de género; transversalización de género en la organizaciones y en la Udelar; violencia basada en género; cuidados y corresponsabilidad con perspectiva de género; sensibilización en afrodescendencia y diversidad sexual y de género en la Udelar y masculinidades.

En el marco del convenio Udelar-ONSC (firmado el 10 de agosto de 2021), se comparten las actividades de capacitación y formación de la Escuela Nacional de Administración Pública y la EdeG. Esto posibilitó que durante 2022 y 2023 accedieran 628 funcionarios de la Udelar a estos cursos, al tiempo que otros 72 funcionarios públicos realizaron actividades en la Udelar. En esta misma línea y en el marco de un acuerdo específico, desde 2022 hasta 2025 se accede a cursos de la ARCE, que ofreció en el período 43 cursos.

A partir de 2022, la EdeG pasó a presentar sus propuestas como un ecosistema de capacitación y formación, donde se incluye una plataforma de formación autoasistida.

Junto con todas estas actividades, la EdeG ha prestado especial atención a la formación para la conducción. En 2022 se concretaron actividades simultáneas para el personal TAS de conducción (jefes, direcciones de departamento y direcciones de división) y, finalmente, en 2025, se aprobaron los Programas

de Formación para la Conducción, tanto académica como TAS.

Asimismo, se diseñó en conjunto con las facultades de Ciencias Económicas y Administración, Ciencias Sociales e Ingeniería, con la activa participación de las direcciones generales, una Maestría y Especialización en Gestión del Gobierno y de la Educación Superior, que se lanzará en 2025.

La detección continua de necesidades de capacitación y formación en gestión universitaria por la Universidad de la República

Con base en la evaluación de la labor reseñada y realizada por la Edeg desde su creación en 2020, así como en la integración de distintas fuentes de información, se han detectado necesidades de capacitación y formación en materia de gobierno, gestión integral y desarrollo funcional en el conjunto de los servicios universitarios, lo que permitió establecer la planificación de actividades para el período 2024-2026.

Se diseñó así una metodología que incluye la consideración de los objetivos definidos en los PED 2020-2024 y 2025-2029; los resultados relativos a capacitación y formación relevados en los FormA TAS y Docente; las evaluaciones realizadas de la oferta formativa —diseñada directamente, de la línea de gestión universitaria y gestión pública de Educación Permanente y del TGU—; los requerimientos en materia de capacitación y formación para funcionarios TAS que la Comisión DEETAS trasladó en su momento a la Unidad Académica de la Edeg, así como el relevamiento cualitativo y continuo de necesidades manifestadas por diferentes servicios, unidades académicas, direcciones generales y divisiones administrativas.

Las definiciones institucionales estratégicas

Los objetivos estratégicos planteados en los PED 2020-2024 y 2025-2029 han planteado como propósitos consolidar a la Udelar como una universidad de excelencia, continuar con la generalización del acceso a la educación universitaria en todo el país y fortalecer las señas identitarias de la Udelar como una institución inclusiva, transparente y ágil. Estos objetivos suponen el fortalecimiento de competencias de gestión y dirección universitaria, de habilidades digitales y de conocimientos técnicos específicos, así como de conocimientos, valores y comportamientos transversales sobre políticas de derechos, transparencia y diversidad, tanto en el funcionariado TAS y docente como en los y las integrantes del cogobierno, de modo de generar capacidades organizacionales para el desarrollo de las funciones sustantivas en los niveles propuestos, en el marco de la descentralización regionalizada de la Udelar.

Los formularios autogestionados

Los FormA Docente y TAS relevan los niveles educativos formales alcanzados, las actividades de formación y capacitación en las que los encuestados declaran haber participado en el último período, las habilidades digitales y el dominio de idiomas, así como la relación que estas actividades guardan con las tareas desempeñadas. Por supuesto, la evaluación continua posibilitará contar con nueva información que se decida incorporar en los relevamientos.

Esta información relativa a los niveles educativos y la capacitación y formación recibida se analiza de acuerdo con diversos factores sociodemográficos, como edad, género, antigüedad, cargo desempeñado, etc., así como con la percepción del ambiente laboral.

428

*La oferta formativa del ecosistema
Escuela de Gobierno*

La evaluación continua implementada a partir de 2022 ha mostrado de modo sostenido la amplitud que esta oferta tiene para la comunidad universitaria. Sin embargo, resulta relevante señalar la necesidad de continuar ampliándola y, en particular, sobre contenidos referidos a gobierno universitario.

*La Comisión Diseño de Estructura
Escalaforaria Técnico, Administrativa
y de Servicios*

En el marco de la labor desarrollada por la Comisión DEETAS (2020-2023) fueron establecidos para la capacitación y formación del funcionariado TAS dos requerimientos a ser abordados por la Edeg:

- Elaborar e implementar un programa de formación para la conducción de funcionarios y funcionarias TAS de todos los escalafones, que se constituya en requisito para la postulación a concursos de ascenso. Esto supone el diseño de un programa que desarrolle los conocimientos y fortalezca las competencias generales y específicas requeridas en los diversos escalafones, en reemplazo de las pruebas y evaluaciones realizadas en los concursos de ascenso a cargos de conducción. El programa fue aprobado por el CDG en mayo de 2025.
- Elaborar una currícula asimilada al régimen de créditos académicos de la Udelar para la capacitación y formación del funcionariado TAS. Con fecha 12 de diciembre de 2023, el CDC aprobó que la Edeg adopte el régimen de créditos académicos de la Udelar. Esta definición significó un fortalecimiento, reconocimiento y consolidación de su propues-

ta formativa y de capacitación, con el propósito de contribuir a complementar y diversificar los trayectos formativos establecidos por las carreras y titulaciones universitarias, y a la flexibilización y la articulación curricular propias de la educación superior moderna, así como a jerarquizar la formación impartida por la Edeg a docentes, funcionarias y funcionarios TAS, estudiantes, egresadas y egresados. A partir de esta definición, la Edeg ha ajustado el conjunto de su propuesta formativa al régimen de créditos académicos de la Udelar, de acuerdo con lo establecido en las ordenanzas respectivas.

*Necesidades detectadas en diferentes
ámbitos universitarios*

En cuanto al relevamiento de necesidades de servicios, unidades académicas, direcciones generales y divisiones administrativas, ha resultado relevante el requerimiento de desarrollar conocimientos y fortalecer competencias necesarias para la gestión universitaria por parte de docentes, asistentes académicos y funcionariado TAS, en todo el país. Solo a modo ilustrativo se señalan: actividades sobre marco lógico, cuadro de mando integral, metodologías ágiles, trabajo en entornos digitales, gestión de campus, Pentaho y monitoreo y evaluación continua. Se trabaja en todos estos contenidos y se incluye, asimismo, la necesidad de extender y fortalecer la formación en políticas centrales y transversales de bienestar de la comunidad universitaria.

*La planificación de la propuesta
de capacitación y formación de la
Escuela de Gobierno*

De acuerdo con las necesidades relevadas, integrando el conjunto de recursos institucionales que componen el ecosistema que alberga la Edeg, se ha realizado la planificación vigente de

actividades formativas para el período 2024-2026, que supone el desarrollo de programas sistemáticos para atender estos requerimientos. Estos programas incluyen las actividades actuales y redefinen los contenidos y modalidades:

1. El diseño y la implementación del programa de formación para el desarrollo de la carrera funcionarial TAS, que atienda a las distintas etapas de su desarrollo, vale decir, en el momento de incorporación a la institución, en el desarrollo de la trayectoria funcionarial (trayectorias formativas para cada escalafón), en el desarrollo de niveles de conducción y en los procesos concursales de ascenso. Corresponde señalar que el PRG impulsó y concretó el PIU, alojado en la DGP desde 2021.
2. El diseño y la implementación de un programa de formación en gobierno universitario y gestión académica para el fortalecimiento de los ámbitos de cogobierno y la dirección institucional. Este programa se focaliza en el desarrollo de capacidades y competencias de directores de unidades académicas, institutos, centros y grupos de Investigación y Desarrollo, dirección de carreras de grado y posgrado, integrantes del cogobierno, consejeras y consejeros, integrantes de comisiones, asistentes académicos y participantes de la conducción universitaria.
3. El diseño y la implementación de un programa de formación en sistemas digitales transversales de gestión universitaria que atienda a las necesidades de conocimientos y habilidades de los integrantes de la comunidad universitaria.
4. El diseño y la implementación de un programa de formación en políticas transversales de bienestar universitario.

Como se ha señalado, la implementación de estos programas suponen la articulación e

integración de actividades formativas diseñadas y ejecutadas por la edeg por medio de las capacidades y recursos que radican actualmente en ella, la línea de cursos sobre gestión universitaria y pública de Educación Permanente, el TGU y la propuesta de Maestría y Especialización en Gestión y Gobierno de la Educación Superior, elaborada junto a las facultades de Ciencias Sociales, Ingeniería y Ciencias Económicas y Administración. Esta integración de programas y propuestas formativas de diverso nivel posibilita la formulación de trayectos formativos que atiendan necesidades operativas y de gestión integral, al mismo tiempo que promueven el desarrollo de la carrera funcionarial.

Modalidades formativas y evaluación de la propuesta de capacitación y formación

Los programas y actividades de capacitación y formación se implementan en diversas modalidades de acuerdo con la población destinataria, el tipo de contenidos, el proceso de aprendizaje, y las formas de evaluación y transferencia del conocimiento.

En este sentido, se incluyen cursos, talleres y seminarios presenciales para el abordaje de temas específicos conducidos por expertos; mentorías que permiten la transferencia de conocimientos entre aquellos integrantes de la comunidad universitaria experimentados y aquellos que requieren fortalecer capacidades y desempeño; cursos en línea y autoadministrados; conferencias, simposios y proyectos colaborativos interdisciplinarios e interfuncionales.

Para evaluar los programas y actividades de capacitación se establecen objetivos medibles. Estos objetivos están alineados con las necesidades y propósitos de la Udelar y de los integrantes de la comunidad universitaria que se capacita.

430

Se definen indicadores de desempeño para medir los resultados y el impacto del programa de capacitación y formación, que incluyen la adquisición de conocimientos, la mejora en el desempeño laboral y la mejora de la productividad, así como la satisfacción de los integrantes de la comunidad universitaria.

La necesaria adecuación organizativa de la Escuela de Gobierno

Lo logrado ha sido posible por la formulación de una estrategia, las resoluciones correspondientes y el compromiso de cada participante en las actividades referidas, comenzando por el PRG. Sin embargo, es necesario que las capacidades de la Edeg se acompasen a los nuevos desafíos.

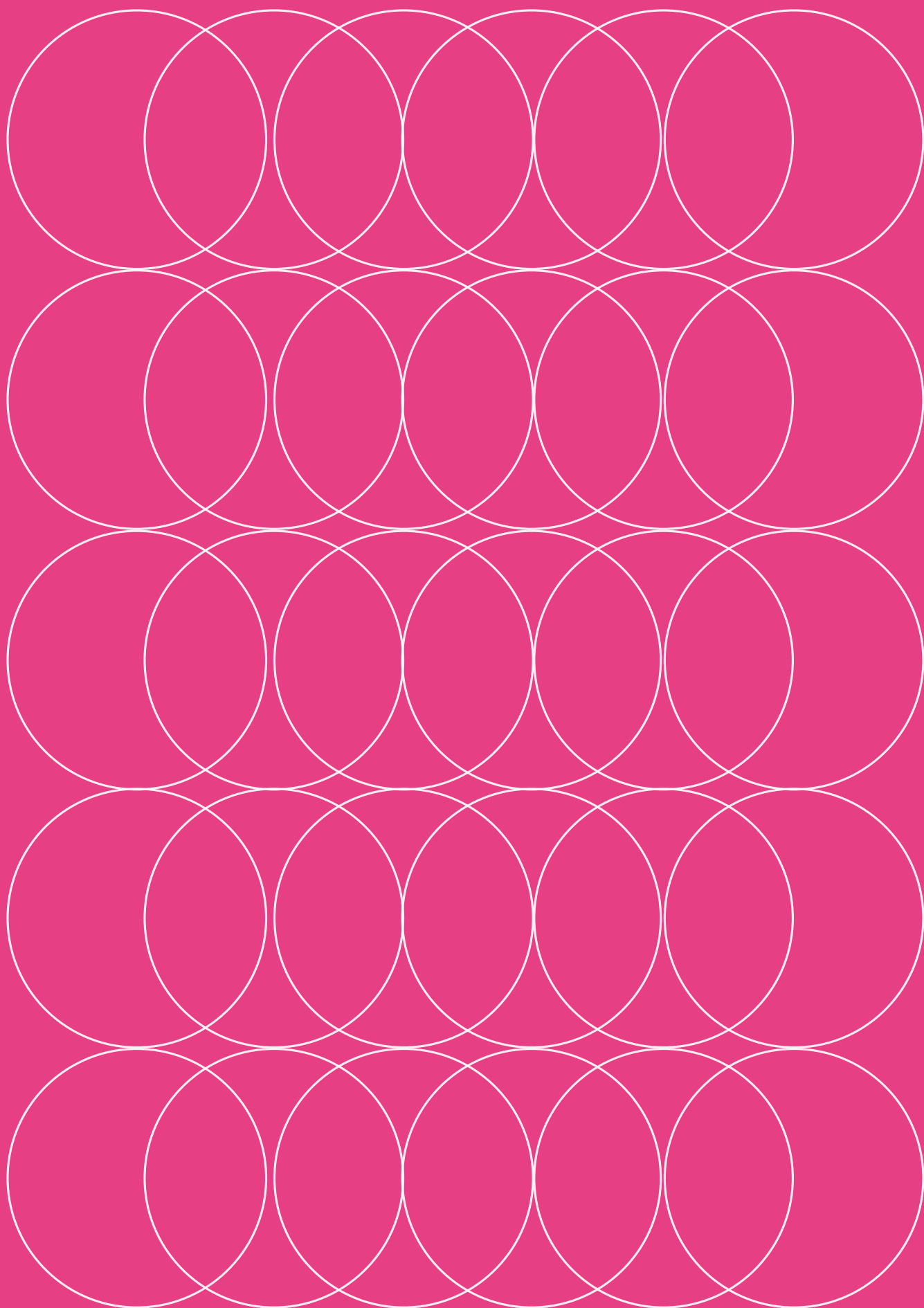
Al presente, las capacidades asignadas directamente al desarrollo de la Edeg son seis cargos docentes y doce cargos TAS. Con la radicación de la Edeg en el CLJ a partir de 2024, muchas de las capacidades TAS han pasado a contribuir a todos los servicios radicados en el campus.

La Edeg se ha constituido en un vector clave de la transformación de la gestión universitaria en el período 2019-2025. Ha aportado visión, capacidad técnica y vocación democratizadora, demostrando que la formación y la reflexión académica sobre la gestión no son secundarias, sino fundamentales para una universidad pública del siglo XXI. La consolidación de su Unidad Académica y la proyección de la Edeg como ecosistema formativo articulador marcan un camino posible —y necesario— para una Udelar más cohesionada, inclusiva, transparente y estratégicamente ubicada en el proyecto de desarrollo del país.

Esta perspectiva colaborativa que la Edeg promueve en el sector público requiere, por supuesto, que desde la Udelar se generen propuestas para compartir en el intercambio interinstitucional. La tabla 4 muestra lo realizado directamente por la Edeg entre 2019 y 2024, con la inflexión dada en este último año en cuanto a especializar las propuestas, de modo de contribuir más específicamente a las necesidades institucionales. <

Año	Total de cursos	Total de horas
2019	111	2.341
2020	76	1.422
2021	103	1.822
2022	117	2.002
2023	123	2.278
2024	65	1.114
Total	595	10.979

Tabla 4. Cantidad de cursos y horas de capacitación 2019-2024. Fuente: ICF y Edeg.



>
PRORRECTORADO
DE GESTIÓN,
UDELAR

VICTORIA CESANO

Estudiantes y la gestión universitaria: Espacio G

V

EN 2020 EL PRG inició el diseño de Espacio G, un ámbito destinado a incluir y hacer partícipes a estudiantes universitarios de grado y posgrado en proyectos de gestión de la Udelar. El propósito definido fue generar condiciones para el estudio, el aprendizaje y la investigación, incluyendo una experiencia directa con el propio equipo del PRG. El programa convoca a quienes realizan prácticas curriculares y a tesis de grado y posgrado interesados en estudiar y mejorar los procesos de gestión universitaria. Se ofrecen desde entonces condiciones para articular actividades con las direcciones generales y con distintas dependencias universitarias.

Espacio G ha logrado convocar a estudiantes de diferentes disciplinas y profesiones, lo que favorece al valorado *traspaso de conocimiento* de una formación a otra. Además, al integrar equipos de trabajo, se estimula el *saber ser* y el *saber participar*. El ejercicio de trasladar los conocimientos a la práctica fortalece el *saber* adquirido a lo largo de cada carrera y el *saber hacer* aplicando metodologías y formas de trabajo (Bunk, 1994). Por otro lado, los equipos que llevan adelante las tareas cotidianas toman contacto con nuevas ideas, perspectivas y conocimientos, lo que favorece la innovación en los procesos de trabajo.

El proceso de diseño fue incorporando autopoieticamente, desde las primeras

experiencias, las perspectivas de estudiantes acerca de cómo debería ser un espacio de formación práctica instalado en el PRG, que permitiera aprender sobre gestión universitaria a través de prácticas, pasantías o trabajos de tesis. Primero se pasó por la experiencia de recibir a dos estudiantes de la Licenciatura en Desarrollo, desde setiembre de 2020, que realizaron sus trabajos finales sobre proyectos de gestión en el marco del PRG. A partir de esto, se diseñó un documento que incluyó sugerencias a tener en cuenta para la creación de un espacio como el que se pretendía, con el énfasis en la oportunidad de aprender «haciendo», estudiar sobre gestión, intercambiar experiencias con otros, realizar aportes y acercarse al conocimiento sobre cómo se gestiona en la cotidianeidad la institución universitaria a la que se pertenece (Cesano, 2022). Algunas de las recomendaciones iniciales, beneficios y desafíos a considerar en la creación del espacio se resumen a continuación:

1. Fortalezas de las pasantías y prácticas:

- Potencian habilidades académicas e interpersonales.
- Conforman equipos colaborativos.
- Desarrollan nuevos saberes.
- Permiten adquirir competencias para la vida profesional.

- Aportan a la reflexión sobre la gestión universitaria y pública.
- Facilitan la experiencia en organizaciones complejas y acercan al mercado laboral.

2. Definición de trayectorias e intereses:

- La diversidad de proyectos en el PRG permite a los y las estudiantes construir trayectorias personalizadas, explorar intereses y trabajar de manera interdisciplinaria.

3. Dificultades o desafíos:

- Diversidad de regulaciones: Existen variaciones en cuanto a reglamentos y trabajos finales entre los servicios de la Udelar.
- Valor crédito/hora dispar, lo que dificulta la construcción de un plan de trabajo final único.
- Necesidad de regulación: Se requiere definir normativa específica para regular las relaciones educativas.

4. Sugerencias:

- Integrar una fase de mejora continua.
- Crear un archivo o foro abierto de informes finales, experiencias y recomendaciones de practicantes, que sirva como insumo para la continuidad, la orientación y la mejora del programa.

A partir de esta experiencia inicial, en marzo de 2021, el PRG presentó Espacio G. Para ello llevó a cabo una reunión con representantes de diversos servicios de la Udelar y áreas académicas: directoras y directores de carreras, asistentes académicos, miembros de unidades académicas de integración laboral, asistentes de gestión de prácticas preprofesionales y pasantías, entre otros integrantes de sectores

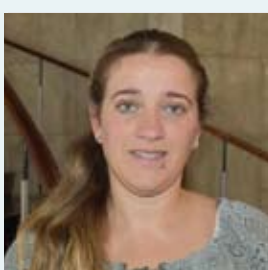
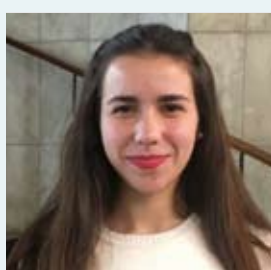
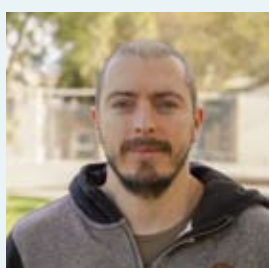
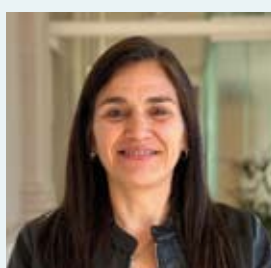
universitarios vinculados. El énfasis se puso entonces en que Espacio G se creaba en el marco de un proceso de apertura hacia la comunidad universitaria y educativa, tanto en el ámbito nacional como en el internacional, con la finalidad de contribuir y jerarquizar la producción de conocimiento en torno a la gestión universitaria. En tanto se entendía a la Udelar como un ecosistema organizacional complejo, se procuraba contar de este modo con diversas perspectivas disciplinarias, desde los propios procesos formativos. La propuesta aseguró desde el inicio que las actividades académicas desarrolladas tuvieran reconocimiento y acreditación para los estudios. Para lograrlo, la relación de colaboración se adecuó a los requerimientos que tienen las y los estudiantes dentro de su servicio de referencia, articulándose con los cometidos del PRG.

Espacio G introdujo desde el comienzo el modelo de trabajo en el marco de los proyectos que viabilizan la concreción de los lineamientos estratégicos del prorectorado. A su vez, al tratarse de un espacio de producción de conocimiento, se mantiene abierto a iniciativas y sugerencias.

A partir de la presentación pública se recibieron diversas consultas de parte de servicios interesados. La implementación avanzó en pautas escritas y en la preparación del equipo del PRG para recibir e interactuar con practicantes y tesistas. Las y los estudiantes comenzaron a llegar. Al año 2025 ya son más de treinta, provenientes de las licenciaturas de Desarrollo y Sociología (FCS), Comunicación (FIC), Relaciones Laborales (Facultad de Derecho), Psicología (Facultad de Psicología) y Educación Física (ISEF), además del Doctorado en Gestión Ambiental (FING). <

434





>
PRORRECTORADO
DE GESTIÓN,
UDELAR
(2022-2024)

PANAMBÍ ABADIE

Bibliografía para la gestión

V

LA FORMA EN la que se puede acceder a la literatura especializada en materia de gestión universitaria y educación superior ha cambiado en los últimos años. Hasta los primeros años del siglo XXI, nuestras bibliotecas contaban con poco material bibliográfico en estos temas y la mayoría de los textos se encontraban en bibliotecas particulares o personales.

Sin embargo, en las dos últimas décadas, emergieron diversos factores que modificaron la situación de manera drástica, favoreciendo el acceso a una buena parte de la producción técnica y científica de calidad en la materia, a escala global. Entre otros factores, se destaca el empleo masivo de los recursos de información que proporciona internet, el incremento en el número de grupos de investigación y de publicaciones especializadas, y el acceso sencillo a los traductores en línea.

En este contexto y con el fin de promover la formación continua del personal universitario, en abril de 2022 el PRG, con la colaboración inicial del Departamento de Desarrollo y Gestión de Colecciones, presentó *Bibliografía para la Gestión*, que, a partir de entonces, mensualmente selecciona y pone a disposición una serie de recursos de información bibliográfica, en soportes de acceso abierto. Facilita el acceso a revistas, libros, artículos, estudios y repositorios disponibles en línea en forma gratuita, lo que estimula la comprensión de los

fenómenos que operan en la vida de las universidades y en el diseño de soluciones para problemas y temas de debate. El proyecto fue incluido en el Centro de Documentación de la Edeg y constituye un acceso especializado y un aporte sustantivo para la mejora de la gestión universitaria integral.

Se comparten textos con foco en publicaciones sobre los temas que John Brennan y Ulrich Teichler (2008) denominaron «aspectos organizativos de la educación superior», con foco en las políticas y prácticas en la gestión, la evaluación, el control, los costos y el funcionamiento en general. <



<
COMISIÓN CENTRAL,
ESCUELA DE
GOBIERNO, UDELAR

ROBERTO KREIMERMAN

Capacitación y formación para transformar: elaboración y características de la propuesta de Maestría en Gestión del Gobierno y de la Educación Superior

V

Resumen

LA PROFESIONALIZACIÓN DE la gestión pública y universitaria ha cobrado creciente relevancia ante la complejidad de los escenarios institucionales y los desafíos del desarrollo y la tecnología. Este artículo analiza el proceso de diseño y fundamentación, y presenta las definiciones tomadas, para la propuesta de Maestría en Gestión del Gobierno y de la Educación Superior de la Udelar. A partir del estudio de documentos curriculares, el relevamiento de los cursos dictados en distintos servicios relacionados con la currícula propuesta, entrevistas con actores nacionales e internacionales y la revisión comparativa de antecedentes, se identifican los principales temas abordados por el posgrado. Esta experiencia constituye un caso de articulación académica e institucional orientada a la formación de quienes gestionan y a la vez lideran procesos de transformación en el sector público y en el universitario.

Introducción

En las últimas décadas, los sistemas públicos han atravesado transformaciones profundas que desafían sus capacidades institucionales

tradicionales. La expansión de derechos, la complejización normativa, la digitalización de procesos y las crecientes demandas sociales tensionan las formas tradicionales de administrar y gobernar. En paralelo, las universidades públicas enfrentan exigencias de mayor eficiencia, transparencia y pertinencia, sin que ello implique renunciar a su función crítica, formadora y transformadora.

En este escenario, el diseño e implementación de ofertas de formación de posgrado orientadas a la gestión pública y a la gestión universitaria se torna muy necesaria, no solo para dotar a los gestores institucionales de herramientas conceptuales y metodológicas para el desempeño cotidiano, sino también para contribuir a una reflexión más profunda sobre el sentido, los fines y los modos de organizar la acción estatal y la acción educativa.

La Udelar, en su carácter de institución autónoma y cogobernada, ha generado carreras, cursos y seminarios sobre gestión. Sin embargo, hasta el momento no cuenta con una maestría que integre de forma estructurada los saberes sobre gestión universitaria y de gobierno, y articule investigación aplicada, formación crítica y producción de capacidades institucionales.

La propuesta de la Maestría y Especialización en Gestión del Gobierno y de la Educación

Superior surge, entonces, como una respuesta a ese vacío, por decisión del CDC y liderada por el PRG, pero también como una apuesta a consolidar un espacio formativo de alto nivel, sostenido en la colaboración entre servicios universitarios y organismos centrales.

Desafíos y antecedentes de la propuesta

El proceso de diseño de la presente propuesta de maestría se inició en 2020, con la conformación de una comisión académica integrada por representantes de distintos servicios y de organismos centrales de la Udelar, a partir de una resolución del CDC. Participaron en la comisión inicial, coordinada por el PRG, delegados de las áreas Social y Artística (de la FCS) y Tecnología y Ciencias de la Naturaleza y el Hábitat (de la FING), de la DGPlan y de la DGP.

Se pueden señalar algunos antecedentes a esta decisión dentro de la Udelar.

En 2010 las direcciones generales de Jurídica y Planeamiento plantearon al entonces prorrrector de Gestión Administrativa y Presupuestal la necesidad de formación de nivel de posgrado en política y gestión universitaria de los funcionarios profesionales de la Udelar. Ese año se instaló un grupo de trabajo que elaboró un documento para la creación de una Maestría en Gestión Universitaria y Académica.

En 2015, la Udelar, con el auspicio del Prorrrectorado de Gestión Administrativa y Presupuestal y la Comisión Sectorial de Educación Permanente, firmó un convenio con la Universidad de Barcelona, que posibilitó que 22 funcionarios, entre ellos docentes y TAS, cursaran la Maestría en Política y Gestión Universitaria durante los años 2016 y 2017, y obtuviesen la titulación de máster.

Para la presente propuesta de maestría, la comisión partió de un diagnóstico

compartido sobre las debilidades en la formación para la gestión dentro de la propia Udelar y en el sector público uruguayo. Se destacó entonces la necesidad de formación sistemática y especializada en gestión para funcionarios y autoridades de la Udelar, la creación de espacios académicos para el desarrollo de competencias directivas en el sector público y la oportunidad para la integración de la hoy fragmentada oferta formativa existente en la Udelar.

Además, se tomaron en cuenta referencias internacionales:

- Maestría en Gestión Universitaria de la UNMDP: Esta formación de posgrado se lleva a cabo desde hace más de una década y tiene como uno de sus objetivos profundizar en el análisis de las diversas problemáticas de la política y la gestión universitaria, procurando la formación de graduados que sean impulsores del cambio organizacional en el ámbito universitario y del desarrollo teórico de las problemáticas involucradas. La Udelar ha mantenido contacto con integrantes del cuerpo docente y comité coordinador de dicha propuesta.
- Maestría en Política y Gestión Universitaria y Maestría en Gestión Pública Avanzada de la Universidad de Barcelona: Como ya se señaló, se concretó la cursada de una cohorte en el primero, lo que posibilitó la generación de una masa crítica de personas formadas en gestión institucional. Esto, además de permitir aplicar el conocimiento generado en sus áreas de trabajo desde entonces, posibilita que puedan cumplir actividades formativas en gestión, por ejemplo, mediante la generación de nuevo conocimiento en este campo y la contribución al desarrollo de la carrera del TGU, así como implementando

440

y cumpliendo actividades de posgrado en el tema. El segundo caso, por su parte, tiene como objetivo formar personal altamente especializado en técnicas de gestión y administración pública, según un perfil generalista e interdisciplinario, capacitando en el desarrollo de las tareas propias de los altos funcionarios de las administraciones públicas en sus diversos niveles de gobierno, del sector público en general y de otras organizaciones próximas al sector público.

- Curso de Gestión y Liderazgo Universitario (IGLU) de la Organización Universitaria Interamericana (OUI): Se trata de una experiencia de formación profesional continua, que en más de treinta años ha formado a cientos de directivos universitarios, con énfasis en temas clave de la gestión universitaria.

Proceso de diseño y toma de decisiones curriculares

A comienzos de 2021 se sumaron nuevos delegados de servicios y otras dependencias, lo que reforzó el proceso de elaboración: la FCEA, la DGJ y, ya creada, la EDEG. Se llevaron adelante entonces reuniones de intercambio con Cristina Sanz López, directora del Máster en Política y Gestión Universitaria de la Universidad de Barcelona, y con Carlos Alberto Cermelo, de la Maestría en Gestión Universitaria de la UNMDP.

El trabajo de la comisión produjo en 2021 un documento de diseño inicial del posgrado, que contenía definiciones sobre la maestría y una primera propuesta de currícula que incluyó el relevamiento de los cursos de posgrado dictados en los diferentes servicios que podían contribuir con la propuesta. Además de responder a desafíos contemporáneos, la propuesta busca subsanar carencias formativas persistentes

en áreas fundamentales de la administración pública y universitaria. Entre ellas se encuentran la planificación estratégica con enfoque participativo, la formulación de propuestas de evaluación de políticas públicas, la gestión financiera con criterios de eficiencia y equidad, la gobernanza universitaria, la administración de personal en contextos normativos complejos y la producción y el uso de información para la toma de decisiones. Además, se propusieron, entre otros, cursos de derecho público, derecho universitario y tecnologías de la información.

La maestría adopta un enfoque interdisciplinario. Su estructura curricular combina módulos orientados a la comprensión de las organizaciones como sistemas dinámicos, al análisis del cambio institucional y al uso de herramientas clave como la planificación prospectiva, la gestión de la innovación y las tecnologías de la información. A su vez, se ofrecen dos perfiles diferenciados —gestión de gobierno y gestión universitaria—, lo que permite profundizar en escenarios específicos de actuación. Esta diferenciación fue la respuesta a uno de los principales desafíos, consistente en construir una estructura que permitiera atender tanto a los requerimientos del sector universitario como a los del conjunto del sector público.

La metodología implica clases dictadas en forma presencial, virtual o híbrida, en las que se impartirán los conocimientos generales y específicos sobre las asignaturas del programa, acompañadas con ejercicios individuales, trabajos grupales, estudios de casos y testimonios de invitados especiales que, por sus características y experiencia profesional, puedan convertirse en referentes de las temáticas. Además, involucra talleres dirigidos a la adquisición de competencias y habilidades para el manejo de los diferentes desafíos que enfrentan los administradores superiores.

Un aspecto distintivo del programa es su articulación entre teoría y práctica. La tesis se concibe como un proyecto de mejora en una organización real, lo que permite a los y las estudiantes aplicar conocimientos a contextos concretos, generar soluciones y liderar procesos transformadores desde su lugar de trabajo. Esto no solo enriquece el aprendizaje individual, sino que contribuye al fortalecimiento institucional.

Desde 2021 la comisión redactora elaboró sucesivas versiones de la propuesta curricular, que fueron discutidas con docentes y funcionarios de distintos servicios universitarios, así como en los consejos de los distintos servicios. Como se señaló, el proceso combinó revisión documental, relevamiento de unidades curriculares y sus programas, diálogo con servicios para la propuesta de cursos, consulta a expertos y trabajo de diseño curricular participativo. Asimismo, se debatió extensamente la duración del programa y se incluyeron en el documento las asignaturas, la definición de obligatorias y optativas, la distribución de créditos, la modalidad de cursado, los requisitos de ingreso y egreso, y la forma de asegurar la sostenibilidad del programa sobre la base del acceso preferencial a este por parte de los gestores públicos.

La propuesta de Maestría en Gestión Pública y Gestión Universitaria

El documento de la propuesta de maestría de 2024 fundamenta la necesidad de esta formación en «las múltiples transformaciones de orden social, tecnológico, político y económico», que redefinen el contexto en el que operan las organizaciones públicas y educativas. La propuesta parte del reconocimiento de que la gestión moderna implica capacidad administrativa, competencias para liderar procesos de innovación, gestionar el cono-

cimiento, negociar en entornos complejos y construir colaboraciones estables.

En este sentido, se destaca una concepción ampliada de la formación profesional: se busca formar personas capaces de intervenir de manera crítica y propositiva sobre las instituciones, con una visión sistémica y un compromiso con el desarrollo público.

El plan de estudios se organiza en cuatro módulos temáticos: Dirección de Organizaciones, Soporte de la Gestión, Gestión Universitaria y Gestión de Gobierno. Esta estructura modular permite integrar contenidos transversales con otros específicos para cada perfil.

Se contemplan dos trayectorias formativas:

- a. Gestión Universitaria, orientada a quienes se desempeñan o desean desempeñarse en cargos de dirección dentro de universidades públicas.
- b. Gestión de Gobierno, dirigida a quienes trabajan en instituciones del sector público a nivel nacional, departamental o municipal.

El perfil del egresado está definido a partir de competencias tales como la capacidad de generar visiones compartidas, liderar equipos, formular y evaluar proyectos de mejora institucional, gestionar conflictos y utilizar herramientas modernas de planificación, evaluación y comunicación.

La gestión del programa se organiza mediante un modelo de rotación administrativa entre facultades (FCEA, FCS, FING), con apoyo de un comité académico que define orientaciones pedagógicas y asegura la calidad del posgrado.

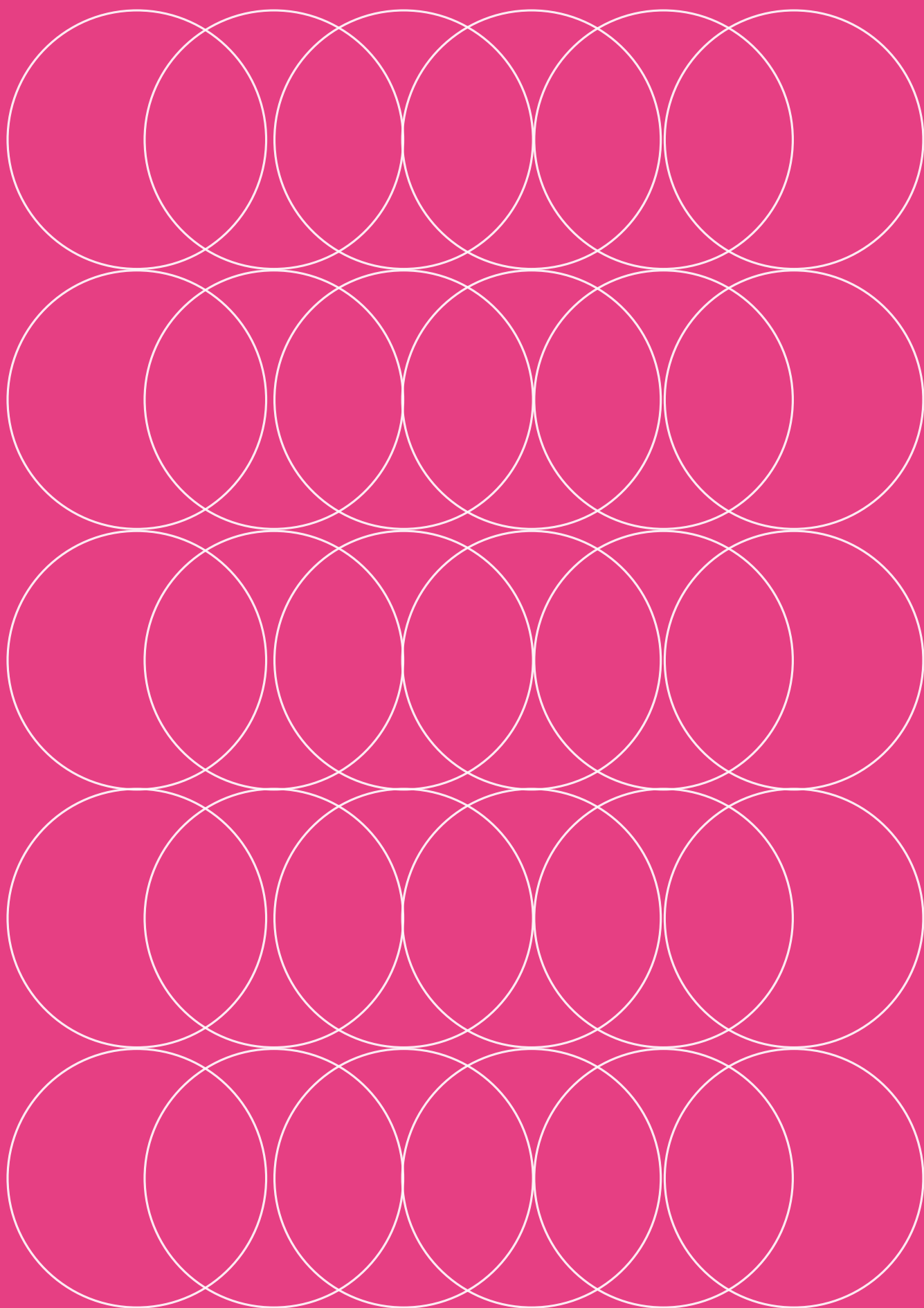
Se prevé un sistema de becas totales para funcionarios de la Udelar, así como la posibilidad de otorgar becas a otros postulantes del sector público. El financiamiento se estructura sobre la base de un esquema mixto (recursos propios, derechos universitarios), lo que permite garantizar la sostenibilidad del programa.

Conclusión

La propuesta de Maestría y Especialización en Gestión del Gobierno y de la Educación Superior articula conocimiento, acción y compromiso con el desarrollo institucional, y responde a las exigencias de un nuevo tipo de gestor: reflexivo, estratégico y capaz de liderar procesos de transformación desde dentro de las organizaciones públicas.

El proceso de diseño e implementación de la Maestría en Gestión del Gobierno y de la Educación Superior constituye una experiencia valiosa de articulación institucional, innovación curricular y compromiso con la mejora de la gestión pública y universitaria. El programa responde tanto a demandas actuales de profesionalización como a déficits históricos de conocimiento en áreas clave de la gestión pública y de la gestión universitaria.

La propuesta enfatiza en el análisis crítico y la construcción colectiva de capacidades institucionales y humanas necesarias para el desarrollo del país, apoyadas en la vasta experiencia de la Udelar de autonomía y cogobierno. <



>
DEPARTAMENTO
DE CIENCIAS DE LA
ADMINISTRACIÓN,
FACULTAD
DE CIENCIAS
ECONÓMICAS Y DE
ADMINISTRACIÓN,
UDELAR

>
TECNÓLOGO
EN GESTIÓN
UNIVERSITARIA,
FACULTAD
DE CIENCIAS
ECONÓMICAS Y DE
ADMINISTRACIÓN,
UDELAR

>
DIRECCIÓN
GENERAL DE
PERSONAL, UDELAR

DANNY FREIRA · MARIELA LEMBO · CLAUDIA PERRONE

Desafíos en la formación del personal técnico, administrativo y de servicios en la Universidad de la República



LAS NECESIDADES DE la sociedad de la globalización son infinitamente más complejas que las requeridas por la sociedad de la segunda revolución industrial. El desarrollo de los países hace necesario asegurar que la mayor cantidad posible de individuos acceda a las capacidades necesarias para operar en este contexto. En la sociedad de la globalización, el conocimiento es cada vez más un factor de poder y de bienestar, a la vez que una fuente de asimetrías sociales e internacionales. Formar ciudadanos integrados en un mundo globalizado requiere de la educación donde la universidad cumple un papel central. Como señaló Ángel Plastino (2010) sobre la responsabilidad de la universidad de cara al siglo XXI, «No hay otra institución que pueda encarar y planificar las respuestas sociales a los desafíos que nos presenta el mundo globalizado» (p. 62).

En la Udelar la comunidad universitaria está conformada por diferentes colectivos con diferentes papeles, determinados por el lugar desde donde se relacionan con la institución. Quienes han transitado por la universidad podemos suponer que han logrado —al menos en un alto porcentaje— el acceso a lo que Jean Piaget (1968) conceptualizó como cuarto estadio, el que determina la posibilidad de contar con las competencias requeridas por la sociedad del conocimiento. En el caso de los funcionarios TAS, la tabla 5 da cuenta de

una composición más heterogénea y se debe tener presente que la formación que se detalla es la mínima requerida para el ingreso, lo que no quita que muchos funcionarios cuenten con un nivel más alto de formación, inclusive universitario.

A lo largo del siglo, la literatura especializada ha indicado que la gestión influye en el desarrollo organizacional de las instituciones de educación superior (Brunner, 2005a, 2005b; López Segrera, 2008; Mato, 2005; Mendoza Fernández, Moreira Choez y Mera Plaza, 2022). La universidad, como principal responsable de la generación y la difusión del conocimiento, enfrenta además el desafío de generar estructuras capaces de desarrollar un funcionamiento que pueda dar respuestas acordes a las complejidades y necesidades de la institución (Brunner, 2007; De la Torre, 2008; Mollis, 2003).

La inclusión de nuevas tecnologías ha introducido cambios en la organización del trabajo. Se hace necesario que la capacitación y la formación no se limiten a ofrecer contenidos, sino que tengan la potencialidad de desarrollar en los trabajadores la capacidad de análisis y de toma de decisiones, fomentando la autonomía y la reflexión sobre las nuevas situaciones que se les plantean y se les plantearán en el futuro. Considerando que se han incorporado áreas de trabajo que determinan nuevas funciones, transversales a las sustantivas de enseñanza,

Escalafón	Integración	Requisitos mínimos de ingreso	Cantidad
A	Profesionales universitarios		826
B	Técnicos	Carreras universitarias cortas y estudiantes universitarios	312
C	Administrativos	Educación media completa	1.757
D	Especialistas	Formación universitaria parcial (o con otros niveles de estudio)	1.073
E	Vigilantes, porteros y serenos	Ciclo básico de educación media completo	964
F	Servicios Generales	Ciclo básico de educación media completo	1.170
R	Renovación permanente de conocimiento	No tiene contemplada carrera funcional. En general se compone de profesionales universitarios	152
Total			6.254

Tabla 5. Integración de los escalafones del personal TAS que componen la Udelar (2025). Fuente: SIAP.

investigación y extensión, como cooperación internacional, acreditación, evaluación institucional, manejo de fondos provenientes de recursos no tradicionales, expansión de la oferta de posgrado, entre otras, la exigencia de nuevas competencias en el funcionariado TAS tensiona las capacidades con que cuenta la Udelar para formar a este colectivo.

En función de lo expuesto, constituye un desafío que los cuadros de dirección consideren relevante la actividad de diseñar la formación y la capacitación de los funcionarios, atendiendo al concepto de desarrollo de capacidades como factores clave en el proceso de transformación organizacional que se requiere y alineando estos esfuerzos con los objetivos sustantivos planteados por

la organización (Aguerrondo, 2008; Oszlak, 2007). Los desafíos son importantes. Por un lado, por ejemplo, las exigencias crecientes en términos de rendimiento para las distintas áreas tienen como consecuencia la aparición de reticencias a la formación en horarios de trabajo. Por otro, la tensión entre vida familiar y vida laboral, tan vigente en la actualidad, impone también restricciones. La premisa fundamental subyacente es que, si la formación impacta sobre la productividad, las organizaciones deben internalizar el costo de mejorar las capacidades de las personas (De la Torre y Violant, 2006; Moreno, 2015; Rodríguez y Vázquez, 2011; Salas, Tannenbaum, Kraiger y Smith-Jentsch, 2012).

446

El desarrollo de capacidades

Entendemos el desarrollo de capacidades como un proceso a largo plazo, que busca superar las propuestas de perfeccionamiento profesional que se planifican sobre la base de instancias puntuales llevadas a cabo de forma desvinculada de la práctica cotidiana del participante. Para asegurar el desarrollo de las capacidades necesarias para la organización son necesarios la contextualización y el seguimiento, a largo plazo, del proceso de los trabajadores implicados.

Para comprender las diferencias entre lo que habitualmente se denomina como *formación continua* y la concepción de desarrollo de capacidades debemos hacer foco en aspectos fundamentales de la estructuración de las dos modalidades. Por un lado, al carácter ocasional de la formación continua, circunscrita a los momentos de capacitación, se contrapone a la concepción de proceso con seguimiento a largo plazo del desarrollo de competencias profesionales. Precisamente, Ana María Novo Borges (2023) destaca la diferencia entre formación y capacitación, enfatizando que la formación implica un proceso integral que abarca el desarrollo de capacidades de sentir, pensar, imaginar y actuar, promoviendo la reflexividad y la interrelación con otros. Otro aspecto fundamental está en la diferencia entre formación descontextualizada y participantes en sus contextos de aplicación, lo que ya se fundamentó antes. A estos dos aspectos se suman la orientación a la solución, el aprendizaje colaborativo y el desarrollo de nuevo saber hacer, diferenciándose de la interacción explicativa, el aprendizaje a partir de impartir enseñanza y la transmisión de nuevo saber hacer como prácticas acabadas.

Esto implica un cambio en el papel desempeñado por el responsable de la formación, para que, además de proveer saberes técnicos, acompañe el desarrollo de las capacidades, de

modo que el individuo y el grupo adquieran las competencias que les permitirán desempeñarse en el futuro. Tommy Wittke (2023), en su *Plan de trabajo para la Unidad Académica de la Escuela de Gobierno de la Udelar*, lo sintetizaba de esta forma:

Desde una perspectiva integradora, los procesos de formación y capacitación son la materialización de políticas con énfasis en el desempeño de la tarea, a través del aprendizaje y desarrollo de competencias orientadas al cumplimiento de la función, y al mismo tiempo con énfasis en el desarrollo de las personas, a través del aprendizaje y desarrollo de competencias orientadas a la realización y bienestar personal (p. 13).

La Escuela de Gobierno de la Udelar y el gobierno de la formación

La creación de la Edeg representa un hito significativo que refleja la reformulación de la visión y la estrategia de formación a los funcionarios de la Udelar. Este esfuerzo no solo atiende a la diversidad, sino que, además, desde una concepción inclusiva, considera a colectivos que no estaban contemplados en las ofertas tradicionales. Se propone ser un espacio formativo que valora propuestas basadas en el aprendizaje colaborativo y en el concepto de *desarrollo de capacidades*, con el objetivo de potenciar el círculo virtuoso entre los propósitos de la organización y las capacidades con las que cuenta para alcanzarlo.

La Edeg fue establecida por el CDC, a propuesta del PRG, mediante el documento denominado *Líneas de trabajo para la creación de la Escuela de Gobierno de la Universidad de la República* (Resolución n.º 5 del CDC del 3 de diciembre de 2019). Es una iniciativa que forma parte de una propuesta más amplia relacionada con la gestión pública. Busca

aportar a la mejora de la gestión de la Udelar y su vínculo con las funciones de enseñanza, investigación y extensión.

La implementación de escuelas de gobierno es una práctica cada vez más común entre las universidades en el contexto internacional. Estas instituciones permiten articular una oferta multidisciplinaria de contenido sobre todo profesional —aunque incorporando también cursos de corte académico—, que responde a necesidades de formación transversal, no necesariamente vinculadas a una sola disciplina o área. A su vez, generan lazos estables con organizaciones del sector público para la formación de sus equipos de trabajo y, eventualmente, también para el desarrollo de investigación o extensión. Por último, involucran a profesionales y académicos en redes internacionales de formación e investigación a nivel global.

En el marco de la transformación del modelo de gestión que se impulsó desde el Rectorado y el PRG a partir de 2019, la propuesta de la Edeg plantea conformar un espacio donde el equipo de gestión y grupos académicos especializados puedan compartir inquietudes y experiencias. Este intercambio tiene como objetivo fomentar la producción y el aprendizaje colaborativo, lo que a su vez se traducirá en una mejora significativa de la gestión universitaria. Al estar pensada, desde un inicio, como una de las líneas estratégicas de gestión de la Udelar, el espacio de aprendizaje posibilita pensar, reflexionar y crear conocimiento en torno a la gestión universitaria.

Además, la Edeg se concibe como un ecosistema presente e histórico. Se organiza sobre la base de la articulación y la cooperación mutua entre diversos proyectos universitarios y públicos y, también muy importante, reconoce los acumulados institucionales que la Udelar transitó y transita.

La capacitación y la formación para la gestión de los funcionarios técnicos, administrativos y de servicios en la Udelar: el Instituto de Capacitación y Formación (2014-2021)

Entre 2014 y hasta la creación de la Edeg, la Udelar contó con el ICF, cuyos objetivos, según la ordenanza vigente hasta agosto de 2021, establecían:

- a. Contribuir a la combinación sistemática de estudio y trabajo, ofreciendo oportunidades para ello a los funcionarios TAS de la Udelar.
- b. Contribuir a la actualización de los funcionarios en las competencias y habilidades propias de las tareas que desempeñen.
- c. Capacitar para las promociones en la carrera funcional.
- d. Contribuir y estimular el desarrollo humano, la superación personal de los funcionarios TAS y la continuación de sus estudios.

Dentro de la oferta de cursos de capacitación, el ICF contaba con un programa para culminar educación media (Procesfur), destinado a los escalafones que no la requieren completa para su ingreso como funcionarios, con el objetivo de brindarles la oportunidad y la capacitación requerida para completar los estudios de Ciclo Básico y Bachillerato Diversificado de Enseñanza Media. Este programa fue fortalecido por la Udelar con un importante incremento de financiamiento en 2025. Además, se están llevando adelante tutorías para la preparación de la prueba Acredita CB de la ANEP (en 2025 renombrada como Acredita Educación Básica Integrada [EBI]), dirigida a todos los ciudadanos y residentes, mayores de 21 años (cumplidos al

momento de la inscripción), que hayan finalizado la educación primaria para que puedan acreditar saberes equivalentes al Ciclo Básico de educación media.

De la descripción de tipos de cursos y sus poblaciones objetivo, incluida en el último plan de capacitación del ICF (2021-2023) que se llevara adelante, se desprendía con claridad que gran parte de la oferta de formación estaba destinada al escalafón C, con foco en cursos de aprestamiento básico para el uso de herramientas para el desempeño de funciones (informática, sistemas horizontales de gestión y comunicación) y sobre temas de género y derechos humanos. La tabla 6 permite visualizar la cantidad de cursos dictados en el marco de dicho plan por año, participantes y aprobaciones.

Año	Cursos dictados	Funcionarios TAS participantes	Aprobados
2021	73	2.368	2.156
2022	58	2.525	2.229
2023	77	2.147	1.874

Tabla 6. Cantidad de cursos, de funcionarios TAS participantes y de aprobados, en el marco del plan de capacitación del ICF 2021-2023. Fuente: EdeG.

La formación universitaria en gestión universitaria

El CDC aprobó la creación de la Tecnicatura en Gestión Universitaria el 27 de octubre de 2009⁴⁷. Esta carrera surgió para dar respuesta a una petición de AFFUR al entonces rector, Rodrigo Arocena. La estructura organizativa había tenido un crecimiento expansivo con un cambio sustancial a partir de 2004 y 2005 —cuando el presupuesto presentó una tendencia creciente por primera vez desde comienzos de los noventa—. La cantidad de estudiantes, las ofertas de enseñanza, la cantidad de horas docentes y el número de puestos TAS mostraron cambios significativos. Se diseñó un plan de estudios para contribuir a la profesionalización de la gestión y la carrera administrativa de quienes trabajan en la más compleja de las instituciones de enseñanza, investigación y extensión con que cuenta el país. El diseño curricular fue innovador: se diseñó desde un área de confluencia interdisciplinaria con el modelo interfacultades (FCEA, FHCE, FIC, FMED y Facultad de Psicología).

En poco menos de una década se inscribieron a esta carrera 600 funcionarios, 93,5 % residentes en Montevideo. También se ofrecieron algunas unidades curriculares en Salto y Paysandú, pero no la totalidad de la carrera. Hasta el momento la carrera cuenta con 36 egresados (6 % de los inscriptos) (tablas 7 y 8).

Una revisión del plan de estudios tuvo como consecuencia la creación de la carrera de TGU, en 2016, que comenzó a implementarse en 2018. Se entendió que algunas de las particularidades que se advierten en Udelar también están presentes en la gestión de otras instituciones y organismos de enseñanza estatal y privada, lo que significa que existe una necesidad y un interés muy amplio por esta capacitación en la sociedad en general. Se comenzó entonces a pensar en el perfeccionamiento de las capacidades para la gestión,

pero desde ese momento a escala país, como una forma de aportar al tejido social, otorgándole un alcance más amplio al perfil de sus egresados.

Los cambios más importantes que trajo aparejados el TGU incluyeron: a) que podría cursarse por parte de todos los interesados (fueran o no funcionarios de Udelar); b) un ajuste en la carga horaria y créditos de acuerdo con la Ordenanza de Grado, ahora el plan de estudios constaría de 225 créditos (45 más que la anterior tecnicatura), y c) la adscripción de la carrera a la estructura académica de la FCEA. De esta manera los estudiantes pueden cursar unidades curriculares que forman parte de la grilla de otras carreras en ese centro de estudios.

Se trata de una propuesta que promueve una formación tecnológica interdisciplinaria de nivel universitario. Está dirigida a interesados en la gestión de centros de educación terciaria. El perfil de egreso del plan 2018 establece que quienes se titulan están capacitados para desempeñarse en las instituciones de enseñanza terciaria, tanto en el ámbito público como en el privado y en los organismos públicos que ejercen funciones de supervisión de dicho nivel de enseñanza. Pueden intervenir en las actividades de gestión y administración de estas instituciones, en forma individual o como integrantes de equipos de trabajo. Su responsabilidad básica es la de analizar las distintas situaciones que afectan a las organizaciones educativas, plantear alternativas de solución para estas y participar en su resolución. Están capacitados para comprender el papel de las organizaciones de enseñanza terciaria en nuestra sociedad, la vinculación entre la enseñanza, la investigación, la extensión y el desarrollo de otras actividades en el medio y conocer la responsabilidad que estas actividades implican tanto a nivel institucional como individual.

47

Expediente n.º 041900-000085-09, precedido por una resolución de la Asamblea del Claustro de la Escuela de Administración de la Facultad de Ciencias Económicas del 23 de julio de 2009, elevada por el director de esa escuela, Jorge Xavier (luego decano de la FCEA) y considerada por el Consejo de la facultad el 6 de agosto de 2009.

450

En función de lo expuesto, la formación tiene como objetivo fomentar la capacidad de análisis y el desarrollo del pensamiento lógico y crítico. En particular, se aspira a fomentar habilidades para participar activamente en:

- El desarrollo de los procesos de planificación institucional.
- Instancias de coordinación, tanto en el ámbito interno como externo.
- Procesos de gestión, de forma de colaborar en el cumplimiento eficiente de las metas organizacionales, cuidando los recursos involucrados en ellos.
- Procesos de negociación y de gestión de personas, motivando y asegurando la equidad.

Entre 2018 y 2024 se inscribió un total de 1010 estudiantes. En siete años se constata un crecimiento en la voluntad de cursarla de 68 % respecto a la tecnicatura anterior. La virtualización de las clases —debida a la pandemia de COVID-19— provocó un significativo aumento de los estudiantes que residen en el interior, que pasaron de ser un 6,5 % a un 34 %, según el promedio del último quinquenio. Aproximadamente el 88 % de los matriculados son asalariados y el 61 % declaran ser funcionarios TAS de la Udelar.⁴⁸ Hasta diciembre de 2024 esta carrera contaba con 30 egresados (tablas 7 y 8). Un estudio realizado por la Unidad de Planificación, Evaluación y Monitoreo (UPEM) de la FCEA constató que entre los inscriptos las mujeres representan más del 70 %; también más del 70 % son mayores de 30 años y más del 60 % cursaron el último año de bachillerato en instituciones de Montevideo (UPEM, FCEA, Udelar, 2024, p. 17).

A partir de 2019 se registra un creciente conjunto de incentivos para apoyar el desarrollo de la carrera, los que provienen de diversos actores y enclaves:

- El reconocimiento otorgado al título en las bases de los concursos, la integración de egresados en los tribunales de concurso de sus pares y la apertura de nuevos horizontes que hacen vislumbrar la posibilidad de una continuidad en la formación (Licenciatura en Administración, Maestría en Gestión del Gobierno y de la Educación Superior, etcétera).
- Las facilidades para el cursado (asistencia a clase aún si coincidiera con el horario de trabajo, virtualización de los cursos, disposición de los CENUR para que los estudiantes pudieran rendir las pruebas estipuladas en modalidad presencial en las distintas sedes).
- El papel otorgado a los proyectos de cursada muy bien calificados, que fueron presentados en la Feria Modo Udelar y en las Jornadas de Investigación del Departamento de Ciencias de la Administración (FCEA).
- La posibilidad de validación de créditos por trabajo en la Unidad de Prácticas Curriculares de la FCEA, lo que brinda la oportunidad de aprender trabajando o validar la práctica laboral de los trabajadores para acreditar su experiencia. Se pueden reconocer entre 10 y 20 créditos en función del plazo y la carga horaria. Esto ha operado como un aliciente, tanto a la hora de decidirse a cursar la carrera como para su culminación.

La formación en movimiento

Por lo expuesto, varios son los factores que han influido en los cambios que se están procesando: por ejemplo, algunos son de índole normativa, otros se han debido a las

48

Cerca de un 11,7 % no tiene trabajo pero espera conseguirlo en la Udelar. Dentro del 27 % de los inscriptos que no son funcionarios TAS en la Udelar se encuentran funcionarios de la UTEC, la segunda universidad pública de Uruguay. Otros trabajan en la administración pública, o bien en la administración privada.

Año de ingreso	Inscriptos plan 2009	Inscriptos plan 2018	Egresos plan 2009	Egresos plan 2018	Total de egresos
2009	418	-	-	-	-
2010	2	-	-	-	-
2011	29	-	-	-	-
2012	12	-	-	-	-
2013	44	-	-	-	-
2014	33	-	14	-	14
2015	18	-	1	-	1
2016	21	-	5	-	5
2017	23	-	0	-	0
2018	-	27	0	-	0
2019	-	21	4	-	4
2020	-	111	0	1	1
2021	-	200	3	5	8
2022	-	195	6	9	15
2023	-	186	3	10	13
2024	-	270	0	5	5
Total	600	1.010	36	30	66

Tabla 7. Ingresos y egresos del Tecnólogo en Gestión Universitaria, por año (planes 2009 y 2018). Fuente: elaboración propia a partir de datos de la UPEM, Bedelía FCEA y SGAE (SeCIU) (a diciembre de 2024).

	Total de inscriptos	Total de egresos
TGU Plan 2009	600	36
TGU Plan 2018	1010	30
Total	1610	66

Tabla 8. Comparativo de ingresos y egresos del Tecnólogo en Gestión Universitaria, planes 2009 y 2018. Fuente: elaboración propia a partir de datos de SGAE (SeCIU) y Bedelía FCEA (a diciembre de 2024).

452

demandas generadas por el propio avance tecnológico, como la digitalización de procesos administrativos. Esto ha impactado en la revisión de los programas de la oferta que se está generando.

A 2025 se advierten nuevas tensiones —como el desafío de sostener el cursado mayoritariamente virtual— para una carrera que va ganando cada vez más interesados en todo el país.

Al intentar una síntesis del camino andado —y del que resta por transitar— algunas preguntas se nos presentan como relevantes, pues gestionar no es solo trabajar con lo existente, sino también *producir organización*, como se plantea con insistencia en este libro. ¿Cómo reconocer y perfeccionar lo que se ha concretado en esta carrera? ¿Cómo captar intereses para generar nuevas dinámicas de oportunidades? Por otra parte, ¿cómo articular y aumentar el aprovechamiento de las capacidades desarrolladas a la interna de la Udelar? Porque esa es, sin duda, una forma de mantener conectada a la organización.

No tenemos certezas, sino expectativas. Estamos en búsqueda de nuevos conocimientos, atentas a las cuestiones sociales que nos interpelan en temas de planeamiento y prácticas de gestión estratégica, porque «mantener a la Universidad en movimiento exige avanzar en transformaciones estructurales que resulten compatibles con desarrollos futuros» (Udelar, 2023, p. 34). <



Egresadas del Tecnólogo en Gestión Universitaria.
Foto: Unidad de Comunicación de FCEA

>
ESCUELA DE
GOBIERNO,
UDELAR>
TECNÓLOGO
EN GESTIÓN
UNIVERSITARIA,
FACULTAD
DE CIENCIAS
ECONÓMICAS Y DE
ADMINISTRACIÓN,
UDELAR

>
CENTRO
UNIVERSITARIO
REGIONAL DEL ESTE,
UDELAR

LÍA MOREIRA · ANALÍA CORREA

Fortaleciendo el modelo de gobernanza de la Universidad de la República: una propuesta de capacitación para la participación en la toma de decisiones

V Introducción

QUIENES FORMAN PARTE de una IES conocen de la importancia y la trascendencia que la gobernanza tiene para la organización. Transcurriendo la tercera década del siglo XXI, más que solo un concepto, se ha transformado en un quehacer muy estudiado y en una preocupación de diversos actores, debido a la necesidad de comprensión de la complejidad de la organización. Las universidades se han caracterizado por una autonomía peculiar y en algunos casos esta ha sido vivenciada de manera sectaria y anquilosada (Frondizi, 1959). Por ello, se hace necesario que la comunidad universitaria tenga constantemente presente la esencia de la institución y la forma de gobierno. José Ortega y Gasset, ya en 1930, planteaba la necesidad de que las universidades generen procesos que permitan la examinación y el reconocimiento de la propia esencia de la universidad, trayendo al demos universitario los más altos fines de la educación superior para el Estado nación.

A partir de lo expuesto y a través de la articulación de diversos actores institucionales, se diseña una propuesta formativa que aborda temáticas sobre la cultura institucional y el modelo de gobernanza universitaria. Comprender aquello a lo que damos valor,

las formas de toma de decisiones, es vital para una buena integración e identificación con la organización. Se atiende en especial a la necesidad de sentirse parte y de ser parte de una tradición que valora como principios la corresponsabilidad en la conducción, privilegiando en la toma de decisiones la deliberación colectiva, la necesidad de consensuar en los conflictos y la «distribución medianamente equilibrada de responsabilidades, los controles mutuos entre distintos sectores, disciplinas y actores, antes que garantizar objetivos de eficiencia de gestión basados en estructuras más concentradas de los procesos de toma de decisiones» (Chirroleu, Iazzetta, Voras y Díaz, 2001, p. 39). No obstante, Victoria Kandel (2005) planteó que las prácticas universitarias vinculadas con el gobierno, en especial las referidas al ejercicio del poder, se han desarrollado en general «sin un conocimiento profundo sobre el funcionamiento de la propia institución, de su impacto en su entorno social y de las tensiones que se producen en su interior» (p. 6). Esto hace que en ocasiones las personas que participan en los ámbitos de cogobierno se sientan inseguras en el papel que cumplen y tiendan a cometer equivocaciones o errores que pueden provocar el efecto de ausentarse de estos espacios de gobierno.

Las universidades como proyecto moderno son un instrumento del Estado, que se organiza con cierta autonomía, y constituyen un punto de referencia para las sociedades (Brunner, 2011). Sus miembros gozan de libertad para enseñar en el marco de un código de servicio y lealtad funcionarial, y la profesión académica se forja allí también. Esta exalta la función pública y un sentido de realización profesional. Esta peculiaridad, hace a la universidad de una personalidad institucional distinta a otras instituciones del Estado (Chacaltana, 2021; Madrid, 2016; Maassen, 2017). Ya en el siglo XXI, las universidades han transitado cambios profundos, producto de la globalización y el avance de las nuevas tecnologías, «la sociedad se vuelve cada vez más compleja y dinámica; aumentan las exigencias de calidad y adaptación a los nuevos tiempos y mentalidades» (Mejía, 2006, p. 28). En este aspecto, las IES permanecen, pero cambian. Si bien la casuística permite reconocer que las universidades han demostrado a lo largo del tiempo una notable capacidad de adaptación a los más diversos contextos y han enfrentado exitosamente los más variados retos (Cardiel y Gómez, 2014), puede observarse una creciente presión externa sobre las universidades, con la instalación de agendas que apuntan a cambiar las estructuras de gobernanza intrauniversitaria (Maassen, 2017).

En este marco, durante 2023 y 2024, la edeg de la Udelar formuló una propuesta de formación para desarrollar competencias laborales y personales que posibiliten comprender e identificar las formas de funcionamiento de los órganos de cogobierno, sus funciones y modalidades de trabajo, para luego categorizar, gestionar, organizar procedimientos y documentos, interpretando y comunicando adecuadamente las resoluciones y decisiones tomadas.

La Edeg cuenta con un área específica focalizada en la capacitación y la formación en

el gobierno institucional y la gestión académica universitaria, para el fortalecimiento de los ámbitos de cogobierno y dirección. Esta área promueve el desarrollo de capacidades propias de quienes participan de la conducción y la toma de decisiones universitarias.

En función de lo antes expuesto, se aborda aquí la sistematización del diseño, la implementación y la revisión de un curso sobre la gobernanza de la Udelar. Se recogen aspectos del modelo de gobierno universitario propios de la identidad institucional, repasando los propósitos y valores de la organización, para reconocer una singularidad construida por su desarrollo histórico. A la Udelar le rige también, obviamente, que todo esto se expresa en cada presente en sus actuaciones, la toma de decisiones y la cultura imperante (Sacristán y Gómez, 2009).

Fundamentación y antecedentes

Para la Udelar esta temática toma relevancia en cada inicio de año curricular, con el ingreso de una nueva generación universitaria. Es común que en cada facultad o servicio se ofrezca una introducción al modelo de gobernanza a través de un curso o semana de orientación, que se planifica para la bienvenida a la vida universitaria, buscando una participación activa y poniendo a disposición los recursos que ofrecen el servicio y la Udelar en su conjunto, como las bedelías, las unidades de apoyo a la enseñanza, el servicio de bibliotecas, los centros de estudiantes, el SCIBU, Progresas, etc. En estos espacios se enfatiza en la formación para la gobernanza universitaria, en el entendido de que la generación entrante ingresa al orden estudiantil y requiere tener conocimientos para el desempeño de este nuevo papel en la toma de decisiones en relación con la gobernanza universitaria.

En lo que refiere al funcionariado TAS, en el proceso de selección se plantea una serie de

contenidos para la aplicación de una prueba que acredite diferentes conocimientos, entre ellos el modelo de gobernanza. De manera paulatina, se han realizado experiencias específicas en el marco de la inducción a la universidad. De hecho, en abril de 2023, el PRG y la DGP presentaron formalmente el PIU y el *Manual de inducción a la Udelar* —en marcha desde 2022—, que está a disposición del funcionariado desde el momento del ingreso, incluyendo al personal TAS de todos los escalafones, docentes, pasantes, becarias y becarios.

Respecto al plantel docente de la Udelar, ha transitado en general en su formación de grado por los diferentes cursos mencionados antes y ha participado de instancias de cogobierno obligatorias, como son las elecciones de sus representantes, y se encuentra una diferencia significativa en quienes han representado a su orden en el cogobierno, para los que el desempeño del papel permite obtener experiencia y conocimiento en cuanto a la temática.

Al ser tan relevantes para toda la comunidad universitaria, la capacitación y la formación, tanto para el desempeño de la función como para la participación activa en el gobierno universitario, son una demanda constante que requiere atención, por lo que constituye una línea estratégica del plan formativo de la Edeg.

Marco conceptual

Universidad procede del latín *universitas*, que significa «gremio, uno, universal». En sus inicios se la relacionaba con una agremiación o con un conjunto de personas con objetivos en común. Desde siempre las universidades se han diferenciado por su forma de tomar decisiones. El cogobierno universitario es un modelo de gestión distintivo de las IES, en el que la comunidad universitaria participa integralmente en la toma de decisiones. Es

un modelo democrático representativo que intenta garantizar la participación activa y equitativa de los diferentes colectivos involucrados en la institución. La estructura universitaria de la Udelar se presenta como una matriz con dos estructuras de gestión, una relativa a la académica y otra complementaria referente a la administración, en un tipo de diseño matricial clásico, como los que caracterizaron Stephen Robbins y Timothy Judge (2009).

Para José Joaquín Brunner (2008), el modelo colegial es una pieza fundamental en la tradición y la ideología de las universidades de todo el mundo y en especial en las latinoamericanas. Se remonta a sus inicios y se relaciona con el primer logro de las universidades, la autonomía. Es decir, reservarse «el derecho de actuar como cuerpo en sus relaciones con el mundo exterior, supervisar el reclutamiento de sus estudiantes y profesores, establecer sus propias regulaciones y hacerlas valer mediante una jurisdicción interna limitada» (Madrid, 2016, p. 108). En la actualidad, las universidades siguen poniendo en valor la gobernanza universitaria, pero con matices que responden a características relacionadas con sus fines. Rodolfo Schmal y Fernando Cabrales (2018) plantean que depende de los fines de la universidad la gobernanza que se plantea o se desarrolla. Así, por ejemplo, aquellas que tienen intención de aportar al desarrollo de la región probablemente incluyan en su toma de decisiones a actores locales, mientras que otras que busquen beneficios específicos configurarán una gobernanza únicamente con docentes y estudiantes.

El término *gobernanza* proviene de las ciencias políticas, significa «gobierno o gober nación». La gobernanza es considerada como un proceso de gober nación diferente al esquema jerárquico tradicional (monárquico, gerencialista, autoritario). En este caso, hay interacción, debate, se buscan procesos de negociación, cooperación y coproducción

(Mendoza y Bassols, 2011). La *gobernanza universitaria* se refiere a los mecanismos, estructuras y procesos mediante los cuales se gestionan y administran las IES (Urrego, 2018). Por otro lado, la capacidad del sistema universitario para atender eficazmente las demandas de sus colectivos habla de la *gobernabilidad universitaria*. En este caso, más que hacer énfasis en la forma del gobierno universitario, importa la capacidad de gobernar que tienen las autoridades en contextos institucionales específicos (Acosta Silva, 2014), en el entendido de que, en momentos de cambio organizacional, no siempre los colectivos logran gestionar cambios profundos, debido a las resistencias o divergencias de intereses. Se está entonces ante la consideración del grado de gobernabilidad. Este concepto es clave para considerar los momentos institucionales en que los intereses pueden estar divididos o polarizados. En esos casos, quien asume la labor de conducir y proponer una medida de cambio tiene que tener en cuenta que es posible que pueda ser rechazada contundentemente, algo que para Adrián Acosta Silva (2014) es frecuente que se dé en algún período histórico dentro de las IES, lo que debe considerarse como propio de la singularidad universitaria. Precisamente, las instituciones de educación superior, por su naturaleza, son instituciones sociales *sui generis*, con una personalidad institucional singular que las diferencia de otras instituciones sociales o del Estado. Estas instituciones singulares apuestan en la actualidad a consolidar el gobierno y la gestión universitaria para afrontar los problemas de gobernabilidad (Madrid, 2016). Por lo mismo, la capacitación se configura como una medida para dar respuesta a estas problemáticas que viven las IES en relación con la gobernanza universitaria.

Además, en el caso de las universidades públicas, la institución funciona como espacio de mediación y confrontación de identidades diversas. Frente al modo racional desde

el que opera y la capacidad activa-reflexiva que ejercen los sujetos que participan en ella, la autoridad universitaria tiene un desdoble hacia afuera y uno hacia adentro. Por un lado, la universidad se constituye en un espacio de intervención-regulación gubernamental, que opera como dispositivo del gobierno en función de estrategias, planes, programas y metas orientadas por la lógica gubernamental. Por otro lado, se desdobra hacia adentro, instituyendo relaciones con los agentes que participan en ella para moldear sus conductas bajo ciertos criterios de racionalidad. Esta particularidad plantea un escenario de contradicciones. Por un lado, una burocracia y caos que muestran cierta inoperancia en el quehacer universitario, por otro, una racionalidad y excelencia propias de las capacidades generadas en la academia (Ibarra-Colado, 2003).

En síntesis, la cultura institucional de una universidad es parte de un imaginario social sobre los valores y funciones inherentes a ella que la propia comunidad universitaria ha creado. Como organización, es un sistema abierto que busca un equilibrio dinámico entre lo interno y lo externo (Clark, 1983; Luque, 2017). En la actualidad, una IES se debate entre la continuidad y el cambio, entre la tradición y la innovación, entre las presiones internacionales y las particularidades de lo local (Luque 2017).

El modelo de gobernanza en la Universidad de la República

En sentido técnico y jurídico, la Udelar tiene un órgano máximo de conducción que es el CDC, junto con el rector y la Asamblea General del Claustro (AGC). En ellos se deciden cuestiones generales y específicas. Por debajo de ellos existen diversos niveles de gobernabilidad y toma de decisiones, que se definen en distintas ordenanzas y reglamentos. Todo

proceso de toma de decisiones es refrendado por el CDC, quien puede tomar conocimiento y avalar la resolución o modificar o rechazar la propuesta. Este proceso de decisiones, en general, implica la negociación con diversos representantes e interesados, lo que implica un proceso que puede llevar bastante tiempo de discusión.

La gobernanza de la Udelar está definida en la Ley Orgánica universitaria de 1958. Se trata de un cogobierno, o gobierno colegiado de base amplia, constituido sobre una base tripartita de los estamentos u órdenes docentes, estudiantes y graduados (Davyt y Stuhldreher, 2018). El diseño institucional de los órganos de cogobierno de la Udelar combina la representación política de órdenes —los mencionados docentes, estudiantes y egresados— con la mirada técnica académica de las disciplinas o áreas de conocimiento, en este segundo caso siempre en representación mayoritaria.

Durante el rectorado de Rodrigo Arocena (2006-2014) se configuró un proceso de transformación de la gobernanza llamada «segunda reforma universitaria». La propuesta surgió a partir de reivindicaciones de la enseñanza universitaria pública latinoamericana forjadas en la AUGM, en el entendido de que la defensa, la expansión y la mejora del conjunto de la educación pública en nuestra región pasaba necesariamente por una profunda transformación (Arocena, 2011). Tales cambios implicarían un cambio en la gobernanza universitaria. Se llevó adelante el proceso de descentralización universitaria que daría a la gobernanza universitaria nuevos actores en la toma de decisiones, como la representación del funcionariado TAS en las estructuras de los CENUR y la participación de la sociedad civil organizada. Si bien la propuesta tuvo grandes efectos en la Udelar, no se llegó a la idea inicial de cambiar la Ley Orgánica de 1958.

Con el rectorado de Rodrigo Arim iniciado en 2018 se dio un nuevo paso en la gobernanza universitaria. En la sesión del CDC del 8 de agosto de 2023, se presentó *Una nueva gestión para una universidad en movimiento*. El planteo pretende incorporar una mirada política a la dinámica de gestión de la Udelar, con la premisa principal de la defensa de la noción del cogobierno como espacio de gestión democrática en la institución. Se parte de la base de la necesidad de dar inicio a un proceso de rediseño sistémico acorde a la realidad de la institución actual, en tanto la Udelar generó una estructura de gobierno que ha crecido en forma expansiva, agregando diversas capas para la discusión y la toma de decisiones. Esto, según *Una nueva gestión para una universidad en movimiento*, genera enormes dificultades de articulación, lo que ha terminado en omitir una visión global para pasar a contar con visiones fragmentadas de lo que es la Udelar. La propuesta recupera la centralidad en la toma de decisiones de la Udelar, buscando eliminar diversos niveles de gobierno que se fueron instalando en los últimos años y que, según la iniciativa, han debilitado la toma de decisiones políticas y la calidad del gobierno democrático de la institución. Esta propuesta ha tenido adhesiones y detractores, debido a que impacta someramente en la gobernanza actual, y se trata de una discusión iniciada que no se ha resuelto en su totalidad.

En este marco, es común que la cultura de la Udelar se visualice a veces como *conservadora* o *de carácter lento*. Sin embargo, es importante tener claro que esto responde a los procesos de gobernabilidad explicitados antes. Las tensiones propias de la gobernanza universitaria otorgan sentidos en los colectivos sobre el valor del cogobierno universitario, en el entendido de que no es un obstáculo para una buena gestión, sino

que es parte de una identidad plural y democrática. Por lo tanto, visto que la Udelar posee un acumulado extenso de historia y gobierno, es común encontrar que la comunidad universitaria demande formación en el cogobierno, de manera de comprender mejor esta identidad y forma de gobierno.

El demos universitario de la Udelar continuamente expresa el valor de la gobernanza universitaria y de la participación activa de sus integrantes en los diferentes espacios de discusión. Como se ha señalado, la multiplicidad de sentidos e intereses, el ambiente de diálogo y colaboración y la resolución de problemas de manera colectiva configuran una singularidad de las instituciones universitarias y un principio rector que se busca mantener en una época caracterizada por la incertidumbre, la inmediatez y la volatilidad, todo lo que, en términos de participación y compromiso, va debilitando los vínculos humanos y los espacios que se habitan. Y de esto tampoco quedan exentas las universidades (Bauman, 2003).

Estrategia metodológica

La sistematización de la propuesta se realizó en tres fases de trabajo. La primera de ellas refirió a la construcción de un programa de curso que fuera validado por diferentes actores vinculados a la gobernanza universitaria. La segunda fase fue la puesta en marcha de un curso piloto en 2023, en modalidad de autoaprendizaje en línea, que fuera evaluado por quienes participaron en el curso y lo aprobaron. En esa oportunidad se aplicó un formulario de evaluación mediante el cual se promovieron ajustes de mejora de la propuesta, para dar paso a una tercera fase de reconfiguración del curso y una nueva aplicación de la propuesta mejorada, en el primer semestre de 2024. En esta última fase se incluyó el diseño de un cuestionario de evaluación, construido

específicamente para conocer las percepciones de las personas participantes de la nueva edición en relación con la importancia de la formación y la capacitación en gobernanza universitaria para la mejora de la participación y el desempeño laboral.

El diseño del cuestionario de evaluación se elaboró en función de los postulados de Ramón Pérez Juste (1991), como herramienta elaborada de forma sistemática y rigurosa con el objetivo de evaluar aspectos concretos de un curso. Se trata de un cuestionario estructurado y abierto con la herramienta de encuestas del EVA de la Udelar. Se optó por una combinación de ítems abiertos y cerrados, debido a los objetivos que perseguía su aplicación y de manera de enriquecer el estudio con la combinación de enunciados. Esto permitiría contrastar discursos, prácticas y saberes, profundizando en la complejidad, contingencia y dinamismo del fenómeno analizado.

Los resultados obtenidos de los ítems con respuestas cerradas fueron sometidos a análisis estadísticos descriptivos, utilizando la herramienta informática *PSPP-GNU Project-Free Software*, mientras que las preguntas abiertas fueron analizadas mediante la técnica de *análisis de contenido*, usando la herramienta informática *QDA Miner Lite*. El análisis de contenido se basa en la lectura textual como instrumento de recogida de información, sometiéndose el proceso de análisis a ciertas reglas del método científico (sistemático, objetivo, replicable y válido). El propósito fundamental del análisis de contenido es inferir, es decir, referirse a la comunicación simbólica o mensaje de los datos, los que tratan en general de fenómenos distintos de aquellos que son directamente observables (Hostil, 1969).

Resultados y discusión

La propuesta diseñada durante 2023 se tituló Udelar: Cultura Institucional y Modelo de Gobernanza. Tenía como cometidos ofrecer a los participantes un panorama general de la historia, la cultura y la gobernanza de las universidades en general y de la Udelar en particular. El temario del curso fue discutido y validado a través de la SCU, un espacio de articulación de las comisiones centrales y redes universitarias, donde referentes de diversas áreas de trabajo construyeron el temario necesario para una demanda detectada de formación en cogobierno del funcionariado de la Udelar. A través de la Edeg se puso en marcha el piloto de curso en modalidad de autoaprendizaje. En esa oportunidad manifestaron interés en cursar 112 personas, asistieron 54 y aprobaron 47 (87%).

Quienes cursaron solicitaron profundizar en esta temática, ya que más del 60% no recordaba haberse formado en los últimos diez años en estos temas y, en general, había aprendido en el ejercicio de la labor o consultando a algún colega (49%). Los intereses del curso tenían que ver con la relevancia de la temática (29%), el desarrollo profesional (25%) o personal y la posibilidad de ascenso (23,3%).

Como recomendación se planteó la necesidad de trabajar en aspectos más amplios de la gobernanza universitaria y, en menor medida, relacionados con la historia de la Udelar y la cultura universitaria, en el sentido de que esta primera aproximación contaba con un temario más extenso en estos dos últimos asuntos:

ampliar la información sobre el cogobierno en el interior y los ciclos iniciales optativos (Funcionaria administrativa).

en qué consiste la autonomía, democracia, gobernanza en la Udelar, los órganos de cogobierno, cómo se eligen, las elecciones, sus

normativas y regulación de la Corte Electoral o por Comisión Electoral en escuelas, institutos o CENUR, leyes que lo regulan, cuáles son los órganos de cogobierno, sus derechos y obligaciones, los reglamentos de los consejos principalmente, sesiones abiertas y en comisión general, también de elecciones y Asamblea del Claustro, el tema de cuándo se eligen nuevos decanos, que debe estar el rector, o, en escuelas, el decano, el paso de mando, comisiones asesoras (Docente de cargo de formación).

A partir de las sugerencias y de la evaluación del piloto, en 2024 la Unidad Académica de la Edeg ajustó el programa y el nombre del curso y lanzó una nueva convocatoria en junio, con el título Udelar: Modelo de Gobernanza. Para esta nueva edición se incorporaron más conceptos relacionados con el cogobierno universitario, como elecciones, el cogobierno en el proceso de descentralización universitaria, el reglamento de funcionamiento de los consejos directivos y el régimen de sesiones en comisión general, la obligatoriedad del voto y cuándo no es de carácter obligatorio, entre otras. En esta oportunidad, manifestaron interés 147 personas, participaron 119 y aprobaron 62 (52%).

Se buscó conocer cuál era la importancia que le daban a la gobernanza universitaria y se relevó información significativa en relación con la necesidad de comprender el cogobierno universitario para «contar con una sensación de tangibilidad de la estructura universitaria y deshacer la idea de alejamiento respecto a los representantes que se suele tener (distancia)» (docente de cargo de formación). Según esta misma participante, la posibilidad de comprender mejor la estructura e identidad de la organización a través de la capacitación «le permitiría» apropiarse de la institución y comprender mejor las decisiones, incluso sentirse «más cercana» a quienes la representan. Otra funcionaria

planteó que el primer fin por el que se anotó al curso fue «para conocer, para entender, muchas veces nuestro propio trabajo». Al respecto, consideraba que la institución defendía el cogobierno como forma democrática de funcionamiento que «garantiza la ética y transparencia de los actos de la organización. Es la forma en la que se asegura que los procedimientos sean los adecuados, que las resoluciones sean las más justas o equitativas» (funcionaria administrativa). Complementariamente, se consultó también si se veían desventajas o problemas en la gobernabilidad universitaria, a lo que se señalaron cuestiones respectivas a quienes integraban o no el cogobierno y a procesos burocráticos lentos: «Se demora mucho en algunas situaciones. A veces por no llegarse a acuerdos se torna lenta la toma de ciertas decisiones» (profesor adjunto). Esta percepción se corrobora con los postulados teóricos de Peter Maassen (2017) y Jairo Humberto Cifuentes Madrid (2016), ya referidos, acerca de la singularidad de los procesos en la toma de decisiones de las IES.

En otro orden, un participante señaló: «No se cuenta con participación con voz y voto de los funcionarios [TAS]. Se toman decisiones sobre los funcionarios [TAS] y el CDC no cuenta con funcionarios TAS en su conformación» (funcionario de servicios generales). Puede verse en esta intervención, como esa identidad propia de la universidad se observa de manera negativa y no como propia de la cuestión de agencia o colegiado, en términos de Brunner (2008), sobre quiénes son los actores responsables de la toma de decisiones.

Por último, cabe destacar que el 70 % de las personas que aprobaron la segunda edición del curso plantearon que recomendarían a sus compañeros realizarlo, mientras que el 72 % consideraba que después del curso su participación en el cogobierno mejoraría sustancialmente. El 90 % valoró que el material y los videos proporcionados en el curso tenían

gran aplicabilidad en el desempeño de sus funciones.

En función de los datos obtenidos, se evidencia la pertinencia de tener una línea formativa dentro de la Edeg sobre gobernanza universitaria, para potenciar la participación y el compromiso con el valor del cogobierno universitario.

Reflexiones finales

A través de la discusión y los resultados expuestos se explicitan los beneficios y la importancia que el funcionariado asigna a la capacitación y la formación, en este caso, en especial, a los contenidos en materia de gobernanza universitaria. Contar con conocimientos y habilidades específicas sobre esta temática permite comprender mejor la cultura de la institución, las decisiones que se toman y por qué se toman. La praxis conforma un diálogo con los fundamentos teóricos que se han compartido a lo largo del texto.

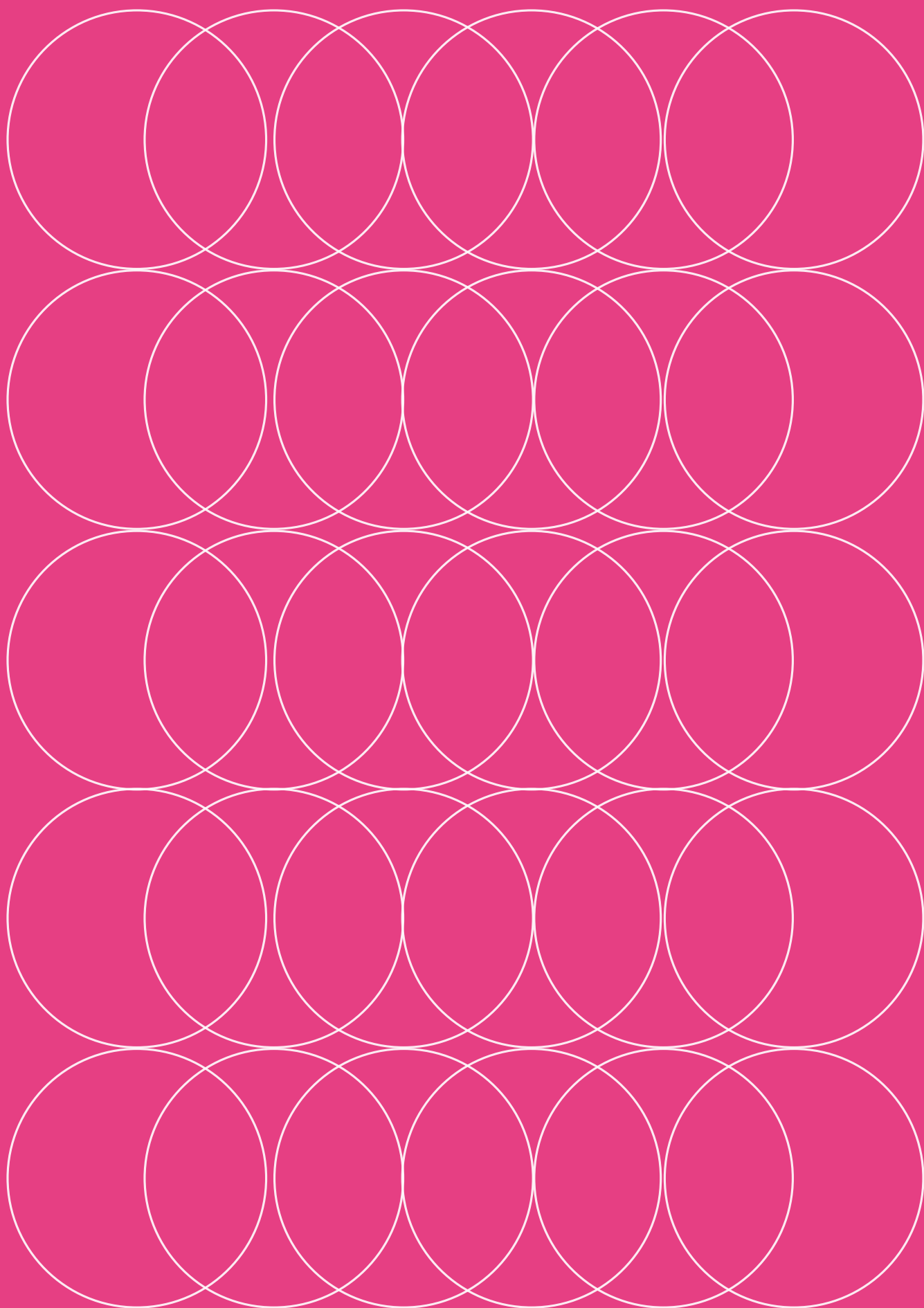
Con la evaluación de la experiencia se evidenció la necesidad que la comunidad universitaria presenta de capacitarse en el modelo de gobernanza, para una mayor participación en la institución y para el desarrollo de sus competencias laborales. En este sentido, el curso propició el desarrollo de competencias que permiten categorizar documentación, interpretar resoluciones y comprender el funcionamiento de los órganos de cogobierno para la toma de decisiones, de manera de favorecer el desempeño en el cogobierno de la comunidad universitaria en sus diferentes papeles.

A partir de esta sistematización se reconoce como necesaria la incorporación permanente de este tipo de propuestas en la currícula de capacitación y formación de la Edeg. Las percepciones de quienes participaron durante el piloto de 2023 y la edición

462

ajustada de 2024 revelaron lo significativa que es la formación en este tipo de temáticas para el desarrollo, la participación y la comprensión de las distintas instancias que implica el cogobierno. En este sentido, para la edición 2025 del curso se recibieron 90 inscripciones. Previamente, cuando en 2024 la Edeg abrió un llamado a propuestas formativas para conformar nuevos equipos y relevar nuevas demandas, desde la FQ se presentó la propuesta de curso Cogobierno: Un Laboratorio de Democracia, el que se llevó a cabo entre el 14 de mayo y el 18 de junio de 2025. Este curso, que se dirigió especialmente a estudiantes, resaltó la relevancia del cogobierno como herramienta crucial para la democratización de la toma de decisiones en la vida universitaria, procurando generar un espacio de reflexión y discusión.

A modo de cierre, se puede evidenciar que la comunidad universitaria sigue valorando el modelo de gobernanza con su participación activa en los diferentes espacios de discusión para la toma de decisiones de manera colectiva. Es allí donde se ponen en juego la diversidad de intereses y visiones, la búsqueda de consensos de manera colectiva, la singularidad que implica el modelo de gobernanza de la Udelar y la búsqueda de salvaguardar este principio rector para las nuevas generaciones. <



VI

PARTE VI

LA COMUNICACIÓN
UNIVERSITARIA SUSTANTIVA

>
PRORRECTORADO
DE GESTIÓN,
UDELAR
(2019-2023)

>
PRORRECTORADO
DE GESTIÓN,
UDELAR
(2020-2024)

>
PRORRECTORADO
DE GESTIÓN,
UDELAR

LETICIA BARROS · KARINA EIRALDI
XIMENA INSUA

La comunicación inmanente a la estrategia

V

LA COMUNICACIÓN ES un componente estratégico que permite alinear propósitos institucionales, socializar aprendizajes y dar visibilidad a lo que se construye colectivamente. Se consolida como una herramienta estratégica que atraviesa los ejes del trabajo institucional. No se limita a difundir lo hecho, sino que articula procesos, habilita conversaciones y construye sentidos. Es una dimensión transversal de la gestión, que contribuye a su desarrollo y proyección. Implica un trabajo iterativo, con idas y vueltas propias de todo proceso, así como negociaciones, márgenes de error y ajustes constantes. Más allá del registro cronológico, permite ofrecer una mirada reflexiva que da cuenta de su evolución como un proceso vivo y en permanente construcción. Su práctica se basa en la planificación, la escucha institucional y el trabajo sostenido.

Las noticias, los informes y los contenidos que se generan desde el equipo de comunicación del PRG no solo difunden lo hecho, sino que construyen narrativas, registran transformaciones y generan

condiciones para que la gestión sea comprendida, compartida y puesta en valor. Actualizar plataformas, participar en procesos de mediano y largo plazo, y garantizar respuestas a las demandas internas y externas implica un trabajo —muchas veces silencioso— que también forma parte de una estrategia comunicacional orientada a consolidar al PRG.

Asimismo, pensar la comunicación en clave de gestión es también pensar en las personas: en sus recorridos, saberes, inquietudes, fidelidades; en sus modos de habitar los espacios, tejer vínculos y sostener procesos. En 2019 el PRG definió una forma de comunicar que no se limitara a informar, sino que se comprometiera con la articulación de las transformaciones institucionales desde lo cotidiano.

En este marco, la comunicación fue concebida con una doble dimensión interrelacionada: una instrumental, que atiende a los canales, formatos y herramientas necesarias para que la información circule de forma clara, accesible y confiable; otra vinculada al entramado humano como espacio de construcción de confianza, escucha y trabajo colaborativo; una comunicación que hace visible lo que se transforma, pero también acompaña e impulsa lo que cuesta cambiar.

Durante este período, uno de los énfasis centrales ha sido visibilizar y reconocer el trabajo cotidiano de las personas que integran el demos universitario. Esta orientación, promovida desde la conducción del PRG, se tradujo en acciones comunicativas que pusieron en valor las trayectorias individuales y colectivas, buscando fortalecer el sentido de pertenencia. Así, la comunicación, se ha vinculado activamente con los lineamientos estratégicos del PRG: visibiliza procesos de *transformación organizativa*, promueve la participación y la transparencia impulsadas por las *tecnologías de gestión y gobierno abierto*, contribuye a la articulación entre espacios en la gestión de

campus y proyecta las iniciativas formativas de la *Escuela de Gobierno*.

De la función operativa a la estrategia comunicacional

En el período abordado, el desarrollo comunicacional en el PRG comenzó en setiembre de 2019. En los primeros meses de trabajo, las acciones se centraron en la implementación de un ecosistema de comunicación integral, basado en articulación, sinergia, participación y transparencia. Con el objetivo de asegurar la difusión de información clave y brindar a los equipos espacios donde volcar sus iniciativas, se buscó generar presencia digital y dotar de herramientas a la gestión. Desde el inicio, este proceso se desarrolló en consonancia con la UCUR, procurando coherencia institucional y fortaleciendo una estrategia compartida.

Con dicho propósito, resultó fundamental organizar y dar visibilidad a las acciones en curso mediante la definición de una identidad visual propia, la creación del sitio web del PRG, la implementación de un directorio institucional y la habilitación de canales de comunicación en redes sociales y boletines. La construcción de este ecosistema comunicacional no solo implicó la creación de espacios de difusión, sino también la necesidad de estandarizar metodologías de trabajo y profesionalizar la gestión de la comunicación.

Entre los primeros desafíos enfrentados se destaca la necesidad de generar un cambio cultural en los equipos de trabajo, que debieron adaptarse a la mayor visibilidad de sus acciones. En algunos casos, la reticencia a difundir el trabajo respondía a la preocupación por que una mayor exposición generara un incremento en las solicitudes y demandas. Superar estas resistencias implicó posicionar a la comunicación como un eje transversal de la gestión, promoviendo una

comprensión más amplia de su papel en la valorización y la articulación del trabajo cotidiano. En otros espacios, sin embargo, el trabajo sostenido con el equipo de comunicación despertó el interés por disponer de apoyo personalizado en la materia.

Fue necesario incorporar el concepto de información noticiable dentro de la dinámica de los equipos. Logros y concreciones que antes permanecían en el ámbito interno comenzaron a ser reconocidos como elementos estratégicos para compartir con toda la comunidad universitaria. Para ello, se establecieron criterios que permitieron sistematizar la selección y la difusión de contenidos relevantes, asegurando su alineación con los objetivos institucionales.

Este cambio de perspectiva fortaleció la articulación con la UCUR y permitió generar un modelo comunicacional que responde a las necesidades inmediatas, a la vez que proyecta una visión de largo plazo.

La incorporación de indicadores facilitó el registro de productos, el análisis de resultados, la identificación de necesidades y el sostenimiento de aprendizajes. En este marco, se integraron buenas prácticas de gestión, como el uso de gestores de tareas para organizar, distribuir y hacer seguimiento del trabajo, optimizando los procesos y cuidando los ritmos del equipo. La documentación, la sistematización de procedimientos y la coherencia de criterios forman parte de la profesionalización de la comunicación en clave institucional.

Del Prorectorado de Gestión al Campus Luisi Janicki: Pioneras Universitarias

El camino de construcción del CLJ estuvo marcado por desafíos, articulaciones, aprendizajes y resistencias. Los procesos de cambio implican tensiones, dudas, incertidumbres y expectativas. Su avance requiere acompañamiento,

ajustes, identificación de actores clave, creación de espacios compartidos, documentación de procedimientos y fortalecimiento de capacidades, todo ello con el fin de consolidar una transición clave: pasar de un enfoque operativo a una estrategia integrada y alineada con la dinámica institucional.

La comunicación tuvo y tiene un papel importante para facilitar la transición entre distintas etapas de instalación del CLJ: acompañar la comprensión de y la adaptación a los cambios. En este proceso, resultaron fundamentales las definiciones estratégicas de la UCUR —en especial a partir de la nueva coordinación general, asumida en 2022— y el trabajo desarrollado en vínculo con otros actores institucionales. Cada avance respondió a las necesidades y condiciones específicas de cada etapa.

La comunicación en el CLJ ha sido una herramienta tanto para contribuir activamente a su creación como espacio universitario compartido como para acompañar los cambios organizativos. Ha facilitado el acceso a la información y generado condiciones para que los procesos sean entendidos y adoptados, y perduren a lo largo del tiempo. La consolidación de esta dimensión comunicacional en el campus ha contado con el aporte de diversos actores, entre los cuales el PRG y la UCUR han constituido el principal sostén e impulso.

En la actualidad, el campus cuenta con una Unidad de Comunicación conformada por doce personas que trabajan de forma articulada, con criterios compartidos y en integración funcional con la UCUR, en cuya órbita se inscribe esta estructura. El modelo fue aprobado por la gobernanza del campus en 2024 y se proyecta como una experiencia organizacional que podría ser de referencia para otros espacios universitarios.

Representa una modalidad de trabajo institucional orientada a la articulación entre

468

áreas, al fortalecimiento de capacidades y a la mejora continua de los procesos. Su acción cotidiana apunta a resolver necesidades concretas, optimizar circuitos de información y dar soporte a las funciones universitarias desde una perspectiva política, técnica y colaborativa.

La unidad articula comunicación institucional, organizacional, digital, gráfica, audiovisual y territorial, trabajando con referentes de cada eje temático del campus (enseñanza, investigación, extensión, gestión, interior e internacional) y equipos especializados en diseño, redacción y prensa, comunicación web y producción audiovisual. Estas acciones se desarrollan en coordinación con autoridades y equipos técnicos, dentro de una concepción integrada de la comunicación en la Udelar. Paulatinamente, el modelo continúa fortaleciéndose en diálogo con las transformaciones institucionales en curso.

Ejes estratégicos de la comunicación

Las orientaciones políticas en materia de comunicación del PRG han seguido tres grandes líneas de trabajo:

1. Organización y sistematización:

- a. Creación del sitio web del PRG con información estructurada y accesible.
- b. Implementación de un directorio institucional, facilitando el acceso a contactos y referencias dentro de la Udelar.
- c. Fortalecimiento de la identidad visual del PRG, en diálogo con la UCUR, asegurando una coherencia en la comunicación institucional.
- d. Profesionalización y fortalecimiento del equipo de comunicación.

- e. Documentación, sistematización de procedimientos, guías y capacitación.

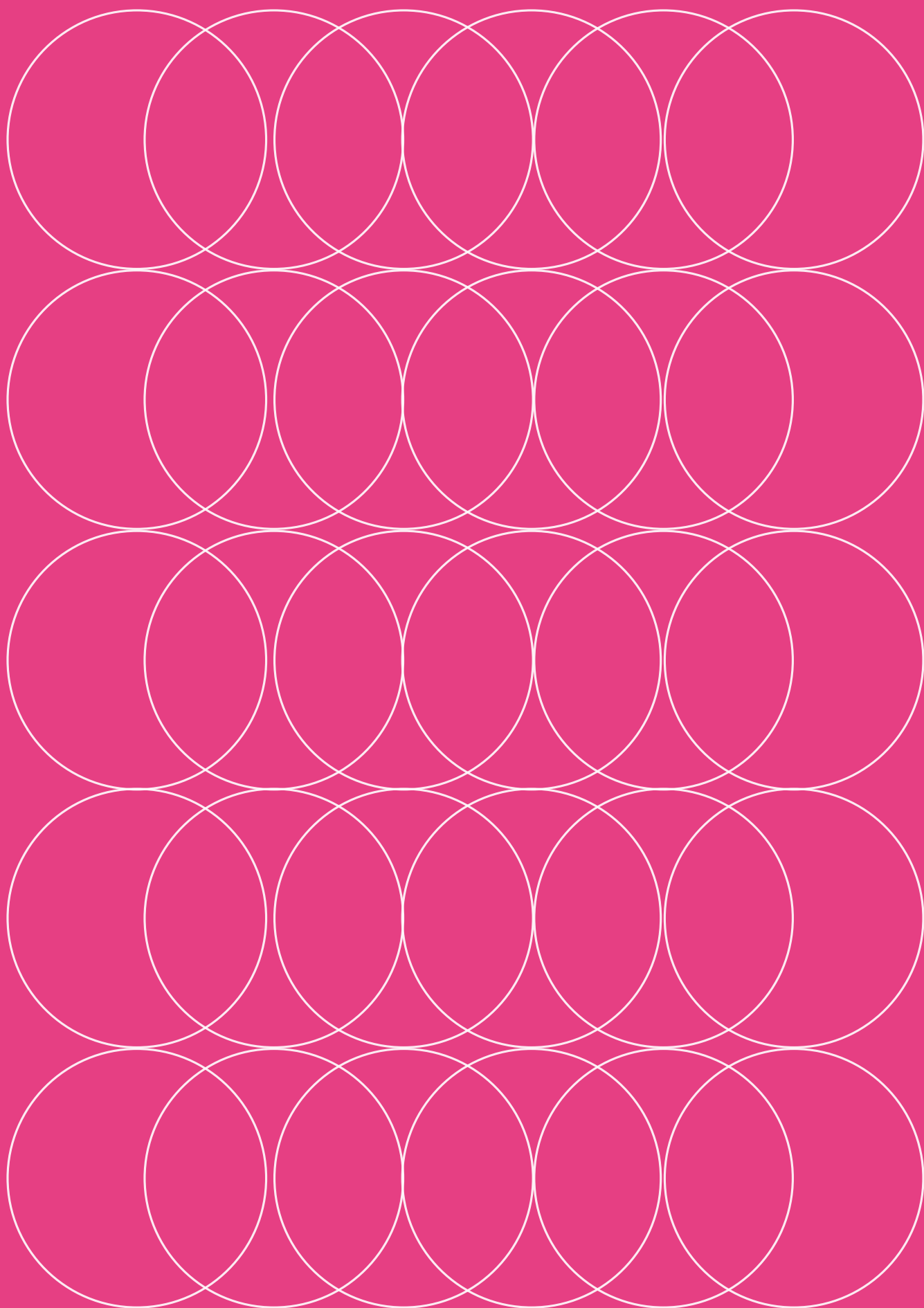
2. Transversalidad y articulación:

- a. Integración al CLJ y su modelo de gestión colaborativa.
- b. Coordinación con la UCUR para garantizar una comunicación coherente con los lineamientos generales de la Udelar.
- c. Construcción de narrativas que reflejen la gestión como un proceso en evolución, con énfasis en la participación de la comunidad universitaria.

3. Innovación y nuevas perspectivas:

- a. Transición hacia una comunicación digital fortalecida, con uso de redes y plataformas interactivas.
- b. Enfoque en la transparencia institucional a través de datos abiertos y herramientas de rendición de cuentas.
- c. Desarrollo de estrategias de comunicación interna que promuevan el sentido de pertenencia dentro de la comunidad universitaria.

Como resultado de este proceso, el enfoque comunicacional evolucionó. La comunicación dejó de ser concebida solo como un canal de difusión para convertirse en un elemento clave en la planificación institucional. Su integración en la gestión universitaria permitió consolidarla como un componente estratégico, con una visión integral y planificada, alineada con las metas institucionales. Sobre esta base, se construyen una identidad y una narrativa que reflejan la evolución del PRG y su impacto en la comunidad universitaria. <

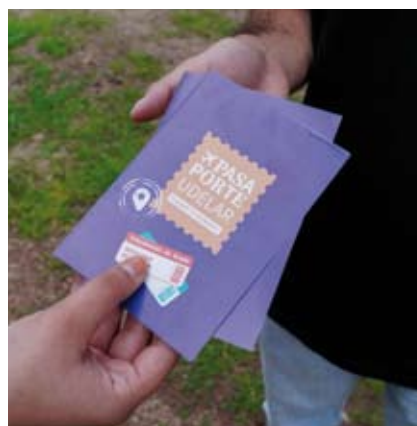


470

PRODUCTOS INSTITUCIONALES

Desde el PRG, y en diálogo con la UCUR, se han desarrollado productos institucionales concebidos no como un fin en sí mismos, sino como parte de la construcción y la expresión de la identidad institucional. Más que productos materiales, representan una forma de reforzar la identidad y proyectar la presencia de la Udelar en espacios diversos. Estos objetos —con valor simbólico— han acompañado diferentes instancias, por ejemplo, la presentación de «El modelo de gestión al día», el homenaje a trabajadores y trabajadoras jubilados, las ediciones de la Feria Modo Udelar, el Día del Patrimonio y la visita del prorector de Gestión a distintas universidades en China en abril de 2025.





>
PRORRECTORADO
DE GESTIÓN,
UDELAR (2020-
2024)

KARINA EIRALDI · XIMENA INSUA

La gestión de la cultura

>
PRORRECTORADO
DE GESTIÓN,
UDELAR

*Cultura es todo lo que un hombre puede construir entre el polvo y las estrellas.
¿Te das cuenta del espacio enorme que disponemos?*

MARCELA SERRANO (1997), *El albergue de las mujeres tristes*



LA GESTIÓN UNIVERSITARIA, que, entre otros, aspectos incluye la administración de recursos y el diseño de políticas, tiene un modo de expresión en la construcción de vínculos comunitarios, en la universidad y en la sociedad toda. En esa construcción participa el acceso a propuestas culturales diversas, desde una perspectiva pública, abierta e inclusiva, en tanto se trata de reconocerlas por su condición de inmanencia con el desarrollo humano y el bien común a promover, preservar y fortalecer. Todo esto es constitutivo de una concepción integral de la gestión.

Desde el PRG estas acciones se inscriben en integrar expresiones artísticas —entre otras— a la vida universitaria, mediante la generación de espacios de encuentro para la comunidad de la Udelar y la sociedad civil, el reconocimiento de trayectorias de vida y la conmemoración de hitos institucionales. De este modo se contribuye a ampliar el derecho a la cultura.

En este marco, desde 2019, se impulsan diversas iniciativas en articulación con ámbitos

referentes, como la Comedia Nacional, la Orquesta Filarmónica de Montevideo, el Servicio Oficial de Difusión, Representaciones y Espectáculos, la Sala Zitarrosa y otros actores institucionales del contexto artístico y cultural. <



HOMENAJE A EXTRABAJADORAS Y EXTRABAJADORES DE LA UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA

El 28 de agosto de 2023, en el Teatro Solís, la Udelar realizó una ceremonia de reconocimiento a más de 750 funcionarias y funcionarios docentes y TAS retirados entre 2019 y 2022, por su dedicación y contribución a la institución. Se llevó a cabo una gala concierto a cargo de la Banda Sinfónica de Montevideo, con la dirección de Martín Jorge, que interpretó la obra *Cuadros de una exposición*, del compositor ruso Modest Músorgski. No faltaron los presentes conmemorativos a las personas homenajeadas.

474



DÍA DEL PATRIMONIO EN EL CAMPUS LUISI JANICKI

A partir de 2023, cada Día del Patrimonio tiene un lugar privilegiado en el CLJ, ofreciéndose recorridos guiados por los edificios y el parque y realizando diversas actividades de intercambio.



**El patrimonio universitario:
La Escuela de Veterinaria. Dossier**



CLICK AQUÍ



Audiovisual



CLICK AQUÍ



LA MARCA UDELAR EN ACCIÓN: EXPO PRADO

A partir de 2024 la Udelar participa de eventos como la Expo Prado, con stands y actividades diseñadas por equipos conformados por la UCUR, las áreas académicas y el PRG. Desde entonces, se han enriquecido las propuestas y se brinda información sobre carreras, becas, proyectos y servicios universitarios, con participación de estudiantes y docentes. También se incluyen espacios infantiles y actividades recreativas para todo público.

476



175 AÑOS DE LA UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA: FUENTEOVEJUNA EN EL TEATRO SOLÍS Y LA FERIA MODO UDELAR

En el marco de los 175 años de la Udelar y la quinta edición de la Feria Modo Udelar, se desplegó una agenda artística diversa. Se destacó el preestreno de la obra *Fuenteovejuna* en el Teatro Solís, a cargo de la Comedia Nacional y la Orquesta Filarmónica de Montevideo, así como las presentaciones de la comparsa Batea de Tacuarí y el cuarteto de cuerdas El Club de Tobí, en la FIC.



TEATRINO EN EL PARANINFO DE LA UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA

A fines de 2024, el Paraninfo se convirtió por primera vez en escenario teatral de la Comedia Nacional, con *Teatrino*. Con funciones abiertas y gratuitas organizadas en conjunto con la IM, se pudo disfrutar, entre otras, de la interpretación de fragmentos de obras de Shakespeare, Molière, Chéjov, Pirandello y García Lorca.

>
COMUNICACIÓN
ORGANIZACIONAL,
DEPARTAMENTO DE
ESPECIALIZACIONES
PROFESIONALES,
INSTITUTO DE
COMUNICACIÓN,
FACULTAD DE
INFORMACIÓN Y
COMUNICACIÓN,
UDELAR

DANIEL OTTADO

La comunicación interna en la Universidad de la República: desafíos y oportunidades para reflexionar sobre las prácticas de su gestión

V

CUANDO RECIBÍ LA invitación por parte del equipo de comunicación del PRG para contribuir con un texto a la publicación que estaban preparando sobre el trabajo realizado entre 2019 y 2025, lo tomé con gran entusiasmo. La propuesta pedía un abordaje conceptual sobre la comunicación organizacional —particularmente de la comunicación interna—, lo que de por sí era y es un interesante desafío. Implicaba generar un documento que incluyera un planteo teórico pertinente para la gestión de la comunicación en y de la Udelar, y se constituía en una oportunidad para exponer una serie de conceptos que se encuentran presentes en la práctica comunicacional y forman parte de ella, así como para plantear nuestros esquemas y modelos mentales al momento de pensar, interpretar y accionar, todo lo cual posibilitaba un buen momento para reflexionar sobre ello.

En tal sentido y a partir del intercambio con el equipo de comunicación del PRG, establecimos una serie de preguntas a responder, las cuales han resultado ser una guía para el desarrollo de mi exposición. ¿Qué importancia tiene la comunicación interna para los procesos de transformación organizativa? ¿Qué factores de la comunicación interna afectan el desarrollo de proyectos de la gestión de organizaciones complejas? ¿Cómo se puede mejorar la comunicación interna para

favorecer la colaboración y la confianza? ¿Qué importancia tiene la comunicación para una buena gestión universitaria? ¿Qué desafíos implica gestionar tareas de comunicación? ¿Qué otras habilidades o recursos se podrían incorporar que actualmente no estén siendo utilizados en la comunicación?

Habida cuenta de la voluminosa producción sobre la temática en cuestión, no se pretende ser exhaustivo en el desarrollo de las referencias conceptuales, sino claro y preciso en los conceptos expuestos, de forma tal que sirvan para reflexionar sobre tan mentada práctica.

Conceptualizando

Cuando aludimos a *comunicación organizacional* nos referimos a una comunicación de entramado complejo, que se genera dentro de la organización a través de las conversaciones y los diálogos que se establecen entre sus miembros (Gore, 2011; Flores, 1997), pero también de esta con su entorno, en la que en estos procesos se producen vínculos y sentidos (Kaplún, 2012; Rizo, 2012; Uranga, 2004; Restrepo, 1995), conceptos estos últimos que retomaré más adelante. Por lo tanto, comprende la comunicación que se genera tanto dentro como fuera de la organización, lo

que tradicionalmente se ha denominado comunicación interna y externa. Si bien es difícil separarlas en la realidad, usualmente es necesario y recomendable hacer el ejercicio de delimitación para poder estudiar y gestionar la comunicación.

Si bien la comunicación en una organización humana se produce de manera espontánea entre sus miembros, cuando hablamos de gestionarla nos referimos a llevar adelante una serie de acciones enmarcadas en una visión política y estratégica (Rabinovich, 2004), de modo de cumplir con sus propósitos y metas, que deben ser monitoreados y evaluados con instrumentos que permitan constatar si fueron alcanzados. Por lo mismo, la comunicación interna resulta ser un factor clave en los procesos de transformación organizativa, en el desarrollo de proyectos y para fomentar la cooperación y la confianza entre sus miembros, permitiendo generar las condiciones necesarias para el cumplimiento de aquellas metas y propósitos. De esta forma, la comunicación interna no es neutra, sino que tiene por cometido, incidir, influir, persuadir, conducir y establecer una dirección (Pérez, 2008; Aljure Saab, 2015).

Puede entenderse, entonces, que la comunicación interna es aquella comunicación que está específicamente dirigida a los públicos internos de la organización y que constituye un elemento clave para la gestión. Por lo mismo, resulta ser un medio y no un fin en sí misma (Brandolini y González, 2009). A su vez, estos públicos pueden clasificarse de diversas formas: esenciales, no esenciales y de interferencia (Ferrari y França, 2011), o primarios y secundarios (Capriotti 2013), entre otras clasificaciones posibles.

Así como la comunicación no es neutra en cuanto a su intención, tampoco lo es desde su concepción ni desde los fundamentos que la sustentan en su gestión. Desde nuestra perspectiva, entendemos a la comunicación

como producción de vínculos y sentidos, en la medida en que la base de las relaciones sociales se genera a partir de las interacciones entre las personas. Se establecen vínculos y a partir de esa interacción se produce un reconocimiento del otro (Rizo, 2012). Del mismo modo, a través de esa interacción social se construye una trama de sentidos mediante la cual, de forma individual y colectiva, se crean lecturas comunes en la forma de entender e interpretar el mundo que habitamos (Uranga, 2004), es decir, un determinado contexto social, cultural y organizacional en el que estamos inmersos o con el que de alguna manera nos relacionamos. Las instancias o canales que se utilicen para transmitir e interactuar deberán tener presentes estas consideraciones.

Como indicamos antes, la comunicación se genera más allá de si existen o no procesos institucionalizados, en tanto es un elemento constitutivo de la cultura y la identidad organizacional. Y tanto los públicos internos como externos construyen imágenes sobre ella (Restrepo, 1995). Por lo mismo, desde la gestión, debemos tener presente que cada acción comunicativa que llevamos delante de forma consciente o inconsciente genera algún tipo reacción en aquellos a los que alcanza de forma directa e indirecta, más allá de nuestras intenciones. Es decir, todo comunica (Watzlawick, Beavin Bavelas y Jackson, 2002).

Para gestionar la comunicación debemos poner foco en cuatro dimensiones y dos grandes niveles. En lo que respecta a las dimensiones de la comunicación en la organización, nos referimos a las de información —que permite interacciones estables y puede observarse en elementos tales como la misión, principios, normas, reglamentos e instrucciones—; la de divulgación —mediante la cual se da a conocer lo que acontece diariamente y las decisiones relevantes

para el futuro de la organización, buscando persuadir y motivar, entre otras acciones—; la de generar relaciones —que permite socializar la cultura a través de relatos, ritos y otros componentes de esta—, y la de participación —en la que se escucha a sus miembros y se les reconoce a través de diferentes instancias de intercambio, con la finalidad de generar autonomía y compromiso en los involucrados— (Restrepo, 1995).

En cuanto a los dos niveles de la organización, debemos atender a uno macro —que consiste en la comunicación formal e informal, la interdepartamental y de la organización con su entorno— y uno micro —constituido por la comunicación interpersonal (verbal y no verbal, grupal, los contenidos que se generan, las historias que se crean y se recrean a través del relato, las metáforas, analogías y símbolos, entre otros elementos que se producen en las conversaciones diarias entre sus miembros— (Varona, 1993).

Así como gestionar la comunicación implica atender a estos dos niveles de la organización señalados antes, es de vital importancia tener en cuenta las estructuras de poder, que en la organización se presentan de manera formal a través del organigrama, así como a las informales, que se establecen de modo no tan visible, a partir de las relaciones entre sus miembros, y en las que se construyen y establecen varios papeles.

Corresponde destacar un último aspecto referido a la gestión de la comunicación. Se trata del contexto cultural de la organización. Cuando hablamos de cultura organizacional, a grandes rasgos, nos referimos al conjunto de valores, normas, creencias, conocimientos, símbolos, ritos y formas de pensar que construyen y comparten los individuos que la integran, lo que define el comportamiento entre ellos y con su entorno. Algunos de estos aspectos se manifiestan de forma explícita y otros de manera implícita,

de forma consciente e inconsciente, transmitiéndose mediante la interacción social en la organización (Etkin, 2001; Chiavenatto, 2019; Schein, 1988). En la medida en que la organización se torna más compleja, diversificada en unidades productivas, de servicios o de negocios y distribuida en el espacio nacional, regional o intercontinental, se vuelve más heterogénea, constituida por un sistema cultural que oficia de marco, pero compuesto por diversos subsistemas.

La comunicación se produce, entonces, en este contexto, a la vez que lo reproduce. Quien gestione la comunicación en un proceso de transformación organizacional deberá tener en cuenta este y todos estos aspectos antes señalados.

El papel de la comunicación en los procesos de transformación organizacional

Si bien el concepto de *transformación* resulta polisémico según sea el autor y el marco conceptual que se referencie (Miquilena, 2006), a los efectos de su pertinencia aquí se entiende a la transformación organizacional como un fenómeno de cambio constante, complejo y profundo en la estructura, los modelos de gestión, los procesos y la cultura de una organización (Child y Smith, 1987; Beckhard, 1988; De Faria Mello, 2004; Anderson y Ackerman, 2001 en Calderón, Cuartas y Álvarez, 2009). Esta transformación requiere de cambios que deben ser gestionados en formato de proyectos o programas que deberán tener líneas estratégicas, fases, etapas, objetivos y acciones e indicadores de resultados, donde la comunicación resulta ser un factor clave para la concreción. En tal sentido, avanzar hacia la transformación organizacional requiere de gestionar los cambios necesarios que la posibiliten, lo que implica trabajar con las personas involucradas y generar las capacidades organizacionales

—recursos materiales y financieros, normas, técnicas, modelos y aspectos culturales como esquemas de valores y creencias, entre otros— que permitan el «estar preparado para» (Etkin y Schvarstein, 2000, p. 168), de forma tal que el cambio sea posible y sostenible.

Ahora bien, ¿por qué afirmamos que la comunicación resulta ser clave en estos procesos de cambio? Por ejemplo, los pasos para la gestión del cambio exitoso, planteados por uno de los tantos referentes en la temática, como John Kotter (1997), requieren de un liderazgo que infunda el sentido de premura, cree una coalición conductora, desarrolle una visión estratégica que sea comunicada, habilite a los colaboradores a emprender acciones a favor del cambio, genere logros a corto plazo y los consolide para, finalmente, arraigar la nueva cultura organizacional. Indefectiblemente, la comunicación se encuentra en la base de la estrategia y en todas las etapas de este proceso.

Comunicar de forma estratégica implica interactuar simbólicamente en una situación de juego en la que participan al menos dos actores y en la que el manejo de la incertidumbre y la construcción de sentido es clave para influir y persuadir en la interpretación de la realidad. Se parte de un contexto político, económico, sociocultural y tecnológico determinado, con objetivos a alcanzar y en el que las posiciones y decisiones de cada involucrado pueden favorecer o perjudicar su logro (Pérez, 2008). De esta forma, los contenidos que se generan, los canales, las instancias y la secuencia de acciones mediante las que se llega a las diferentes personas involucradas en este proceso de cambio, son de vital importancia para el logro de las metas establecidas a corto, mediano y largo plazo. Por lo tanto, el diseño y la calidad de la propuesta de comunicación resultan determinantes para la suerte del cambio (Ronco y Lladó, 2000).

Generar las alianzas necesarias que permitan construir acuerdos y una visión compartida, comunicar el qué, el por qué, el para qué y el cómo se desarrollará el cambio, permitirá reducir la incertidumbre. A través de una escucha activa se identificarán las resistencias al cambio, para superarlas y, al mismo tiempo, entusiasmar, motivar y ganar confianza en la relación con las personas involucradas y de estas entre sí. Esto es lo que posibilitará la generación de las condiciones organizacionales y grupales necesarias para que las personas transiten estos procesos enfocados en un propósito y con el menor impacto posible en la curva de aprendizaje y adaptación a la nueva situación.

Desde hace unos años asistimos a una transformación digital de la sociedad que impacta de manera directa en las organizaciones, lo que demanda responder proactivamente. Durante la pandemia de COVID-19, entre 2020 y 2022, se aceleró el proceso de transformación digital de las organizaciones, desarrollándose exponencialmente el teletrabajo mediante el uso de la nube, la conexión por VPN y diversas plataformas de comunicación, entre otras tecnologías digitales. Luego, muchas personas han preferido al menos mantener el trabajo de forma híbrida (Advice, 2024). Este escenario plantea nuevos desafíos para las organizaciones, porque impacta en la organización del trabajo y en las personas. En muchos casos permite una mayor eficiencia en la administración de recursos, la optimización del tiempo de las personas y la eficacia para la obtención de resultados. En otros casos, en cambio, produce distracción o algún padecimiento por parte de quienes trabajan a distancia.

En lo que respecta a la comunicación, esta no escapa de las situaciones planteadas antes, pero, en particular, en lo que refiere a las relaciones humanas, impacta en la forma en que interaccionan y se vinculan las personas, ya no de manera presencial en instancias formales de

reunión u otro tipo —con lo que implican estas experiencias—, sino en el espacio virtual, que, a diferencia del físico, plantea otro tipo de dinámicas. Estas dejan por fuera, por ejemplo, encuentros que se dan de manera informal en lugares dentro y fuera de la organización —cafeterías o *after office*— en los que se construye comunidad, cohesión grupal, sentido de pertenencia, sin desmedro de que compartir el mismo espacio físico de trabajo contribuye a la construcción de organización. Por todo lo mencionado, así como este contexto organizativo plantea desafíos, también presenta oportunidades para las organizaciones.

Comunicar en la Universidad de la República: una organización compleja en transformación

La Udelar constituye la mayor universidad pública del país y tanto su estructura política y administrativa como su presencia en el territorio nacional hacen de ella una organización altamente compleja. Su modelo de gestión cogobernado incluye la participación de tres órdenes —docentes, egresados y estudiantes—, con un importante cuerpo de funcionarios TAS expertos en diversas áreas profesionales. Sus diversos servicios y facultades, así como la existencia de CENUR consolidados en diversas zonas del país, en los que se articulan las funciones universitarias de enseñanza, extensión e investigación en coordinación con diversos actores del territorio, hacen de esta organización un complejo entramado de relaciones intra- e interinstitucionales que alcanzan desde la máxima a la mínima de sus unidades organizativas. Y todo esto en un contexto político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal cambiante, al que la Udelar debe adaptarse. Se trata de una organización heterogénea en todas sus dimensiones, lo que la vuelve desafiante para quien deba gestionarla.

Por lo tanto, un proceso de transformación en una organización de esta escala implica un gran esfuerzo en tiempo, recursos humanos, materiales y económicos, que deben ser gestionados con visión política y estratégica. Esta iniciativa requiere de una comunicación alineada a esta visión que respete lo que denomino las 4C —*clara, concreta, concisa y contundente*—, para que sea lo más eficiente y efectiva posible, por el medio o canal que fuere. Clara, en el entendido de que sea de fácil comprensión, contemplando el repertorio cultural (sintáctico y semántico) del interlocutor; *concreta*, en tanto precisa y sin vaguedad; *concisa*, en cuanto a breve, para evitar extensiones innecesarias que la tornen confusa y desenfocada; *contundente*, de forma tal que produzca gran impresión, para el convencimiento en el plano racional y emocional. Las personas no solo deben saber, sino también sentir que los cambios y la transformación son posibles.

Evidentemente, las tecnologías digitales como la nube, la analítica de datos, la inteligencia artificial, las plataformas de comunicación y el uso de dispositivos móviles desafían a las organizaciones y a sus equipos de gestión. Esto requiere, como mencionamos, la generación de capacidades organizativas, ya sea en recursos económicos para adquirirlas, conocimientos y habilidades para adoptarlas, así como la revisión de estrategias, procesos y funciones, entre otros. No obstante, presentan también oportunidades, porque permiten obtener información precisa y actualizada de manera constante para el diagnóstico, la planificación, la ejecución y la evaluación de políticas, planes, proyectos y acciones concretas.

La gestión de la comunicación interna, en tanto es concebida como productora de vínculos y sentidos, tiene un papel clave en la generación de capacidades para que la organización se relacione con sus públicos de

forma asertiva, mediante la construcción de consensos y visiones compartidas del rumbo hacia donde debe dirigirse. Se generan así las condiciones organizacionales de buen clima laboral y entornos colaborativos de aprendizaje organizacional, lo que permite a las personas reducir su incertidumbre, creer, confiar, motivarse, inspirarse y apreciar positivamente su lugar de trabajo, sabiendo qué deben hacer, para qué están allí y a dónde se pretende llegar. Y todo esto se torna aún más evidente en procesos de transformación organizacional.

Diversas experiencias en el ámbito de la administración pública permiten constatar que un fuerte liderazgo y una comunicación estratégicamente planificada, con espacios de diálogo que promueven la participación de los involucrados internos, contribuyen de forma significativa a alcanzar con éxito procesos de cambio y transformación organizacional, lo que convierte a la comunicación en un vector dinamizador de la organización (Ottado, 2013, 2018).

Por último, la Udelar, como la organización compleja que es, tiene grandes desafíos en materia de comunicación interna, por lo que implica coordinar y articular los diferentes subsistemas. Al mismo tiempo, tiene grandes oportunidades, dadas las capacidades organizativas con las que cuenta, principalmente sus recursos humanos. <

>
COORDINADOR
GENERAL, UNIDAD
DE COMUNICACIÓN,
UDELAR

FEDERICO BARRETO

Comunicación: la causa y solución de todos los problemas

V

COMUNICACIÓN SUELE SER la palabra más repetida en muchas reuniones universitarias. Sin embargo, tal vez por su doble condición de habilidad blanda y disciplina de especialización profesional, pocos han sido los esfuerzos institucionales dedicados a la materia en los 175 años de historia de nuestra universidad.

Es posible que durante buena parte del siglo xx primara la visión de que la academia y la ciencia debían comunicar exclusivamente a través de su accionar, de sus logros. Que todo movimiento publicitario fuese interpretado como soberbio, vanidoso o arrogante. Puede que incluso estuvieran en lo cierto respecto a la *sensibilidad de época*. Ya en el segundo cuarto del nuevo siglo, el reconocimiento de una revolución profunda en materia de información y comunicación parece un acuerdo unánime.

La exponencialidad de las transformaciones tecnológicas y sociales es apabullante. Las plataformas se multiplican, los tiempos se aceleran, las sensibilidades se reconfiguran, lo valorable y lo condenable se confunde.

En la búsqueda de establecer un nuevo paradigma para la comunicación institucional de la Udelar, que interprete y aproveche los nuevos tiempos, a principios de 2022 —tras un intensivo proceso de entrevistas y diagnóstico— la UCUR elaboró un documento con mirada de largo aliento para la comunicación universitaria, no solo para la UCUR,

sino para toda la Udelar, denominado *Plan estratégico de comunicación*. Aprendizajes, énfasis y emergentes mediante, los ejes del encuadre político se sostienen al día de hoy y estructuran todas las acciones desarrolladas en estos años.

Se estableció como *misión*, como conceptualización de la comunicación que promovemos, la siguiente definición: Conectar personas, información, conocimiento y experiencias para producir nuevos sentidos y contribuir al proceso de democratización de la educación superior a lo largo de toda la vida y en todo el territorio nacional.

Como visión, se procura: 1) ser el motor de una comunicación universitaria ágil, audaz, profesional, rigurosa, moderna, plural, accesible e inclusiva para una universidad abierta y transformadora al servicio del país; 2) ser una usina de asesoramiento estratégico y producción de contenidos comunicacionales de excelencia, de acceso ágil e inclusivo a información precisa y oportuna, así como constructora de vínculos y sentidos donde se respete y promueva la capacidad de agencia de todas las personas, y 3) ser el nodo central de red para todas las iniciativas de comunicación universitaria, integrada a los procesos de problematización, reflexión, diseño, gestión y evaluación de cada acción con impacto relevante.

Sus orientaciones estratégicas apuntan a: 1) la consolidación de la identidad Udelar,



Figura 9. Arriba: identidad visual para la conmemoración de los 175 años de la Udelar desarrollada por la UCUR. Abajo: sistema gráfico desarrollado por la FADU para la FILUNI 2024. Fuente: UCUR y FADU.

reconociendo la riqueza de la diversidad universitaria, pero con prioridad en lo común por sobre lo particular; 2) un enfoque centrado en las experiencias de la comunidad y no exclusivamente en los arreglos institucionales; 3) la sinergia entre la red de espacios de comunicación de los servicios universitarios; 4) la profesionalización y apropiación tecnológica, y 5) la incidencia programática desde una perspectiva de comunicación política.

Identidad

La comunicación organizacional debe partir de la identidad institucional, es decir, del conjunto de rasgos que definen al agente comunicacional, a la Udelar. Ello integra sus características políticas, históricas, culturales y relacionales, entre otras. Cuanto más consolidada esté esa identidad, más eficientes y acertadas resultarán las acciones comunicacionales.

La Udelar posee una enorme fortaleza gracias a la robustez de su marco normativo y rasgos identitarios de toda su comunidad. Su historia, así como su constante apego al

ideario reformista latinoamericano, que reivindica su carácter público, gratuito, laico, autónomo y democrático, son señas indelebles del posicionamiento y reputación de la Udelar en la sociedad uruguaya.

No obstante, lograr consolidar una identidad común y compartida por toda la comunidad universitaria entra en tensión con las filiaciones particulares de cada colectivo: servicio, cátedra, región, departamento, etc. Ello puede observarse desde un análisis histórico de los modelos que influyeron en el devenir institucional de nuestra universidad, hasta en un rápido paneo por el cúmulo de logos e identificadores que suelen dar firma o apoyo a muchas convocatorias institucionales en la Udelar.

Reconocemos, respetamos y celebramos las distintas expresiones universitarias que dotan a nuestra casa de estudios de esa diversidad que tanto la enriquece, que le permite operar y tener contacto con el amplio abanico de conocimientos y artes que atraviesan nuestra sociedad. Es con esa base que desde la comunicación universitaria reivindicamos un modelo que ponga en valor todo

486

aquello que une estas raíces, los puntos de encuentro en lo común, convencidos de que allí radican las oportunidades de mayor riqueza, optimización e impacto real.

Algunas de las principales líneas de acción en esta orientación son las que se describen a continuación.

175.º aniversario

En 2024 la Udelar cumplió 175 años desde su fundación. La UCUR propuso incorporar esta celebración como eje hilvanador de diversas acciones universitarias, con especial atención a los aspectos comunicacionales. Los objetivos trazados apuntaron a aumentar el sentido de pertenencia y de fidelización de la comunidad universitaria, a potenciar la visibilidad de la Udelar en la sociedad uruguaya, considerando la particularidad del año electoral, así como a recordar y poner en valor la trayectoria histórica universitaria y su papel en la consolidación democrática republicana y en el desarrollo nacional. Se organizó una serie de eventos conmemorativos, se elaboró un audiovisual institucional, se editó un libro especial dividido en tres tomos, se desarrolló una identidad gráfica particular y se produjeron artículos promocionales especiales, entre otras acciones reseñadas en la web específica: <https://udelar.edu.uy/175aniversario>.

Feria Internacional del Libro de las Universitarias y los Universitarios

Junto al SRI y al Rectorado, la UCUR lideró el trabajo para la presencia de la Udelar como invitada de honor en la edición 2024 de la FILUNI, de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM). Ello implicó la coordinación con la FADU para el diseño y la realización de un *stand* de 9 × 9 × 5 m, la gestión del envío y la comercialización en México de más de doscientos títulos de Ediciones Universitarias

—más sesenta de los servicios—, la preparación y la coordinación de la nutrida agenda de más de cincuenta actividades académicas y editoriales, el acompañamiento a una delegación de cincuenta personas, así como la cobertura de comunicación durante esos días.

Tienda

En la órbita del SAC y gracias al apoyo del equipo administrativo de la UCUR, se puso en marcha el proyecto Tienda Udelar. Con el objetivo de poner en valor la identidad universitaria, se comenzaron a producir y comercializar artículos promocionales con la marca Udelar.

Identidad visual

En 2025 se está trabajando con un equipo de docentes y estudiantes de la Licenciatura en Diseño de Comunicación Visual de la FADU en la elaboración de un nuevo sistema de identidad visual integrado para los servicios centrales de la Udelar, que represente de manera gráfica a la institución y facilite su implementación en los entornos digitales y presenciales.

Portal Udelar

También a 2025, junto al SECIU, está en curso el proyecto de renovación de los portales web de la Udelar. El objetivo es crear un multisitio que permita albergar de manera integrada las páginas de los servicios universitarios centrales, a fin de optimizar recursos, procesos, *performance* y seguridad.

Experiencia

En todas las acciones de comunicación se procura tomar como punto de partida la experiencia de la comunidad, de los usuarios y



Encuentro General de Espacios de Comunicación de la Udelar. 2023

usuarias, desde una perspectiva de agente activo, protagonista del proceso. Ello nos obliga permanentemente a problematizar automatismos, virar inercias e interpelar tradiciones y estructuras. El «siempre se hizo así» deja de ser un refugio cómodo y se vuelve una piedra en el zapato.

Por ejemplo, en cada oportunidad que está a nuestro alcance, buscamos evitar, cuando es posible, el uso de siglas y acrónimos, tan de moda en la Udelar y en cualquier otra institución pública. Es completamente inútil pretender que decenas de miles de estudiantes, funcionarios y docentes integren

un glosario hiperespecializado y ajeno a su cotidianidad. En los hechos, este nomenclátor opera como muro entre la gestión y la comunidad. Algo parecido puede observarse respecto a la incongruencia y la abundancia de logos identificadores señalada antes. En particular, se destaca el siguiente proyecto.

Atención Udelar

En 2022 el CDC resolvió la creación del SAC sobre la base del ex-CIU. El espacio constituye el primer nivel de atención central de la Udelar ante las consultas recibidas por la

488

comunidad universitaria y la sociedad en general. Esta apuesta por una profesionalización del servicio —desde un paradigma que prioriza la experiencia de las personas usuarias y no los arreglos o tradiciones institucionales— se sustenta en el documento Modelo de atención multicanal impulsado desde el PRG, también aprobado por el CDC.

Desde 2025 se incorporó una herramienta digital para la gestión de las consultas, lo que permitió sofisticar y mejorar la calidad y seguimiento del servicio. Este avance fue posible gracias a la colaboración del seciu, que adaptó el *software* denominado *Gestionnaire Libre de Parc Informatique* (GLPI) a la demanda específica del servicio. Junto al apoyo ya sostenido de Progres, por primera vez, durante el período común de inscripciones de febrero de 2025, se logró estar al día en tiempo real con las consultas recibidas.

Sinergia

Otro de los logros de estos años fue la institucionalización de la Red de Comunicación de la Udelar. Con foco en potenciar la sinergia entre los equipos de comunicación institucional universitaria, se procuró consolidar canales de información e intercambio permanente entre las coordinaciones de los espacios de comunicación. Al presente, está consolidada con regularidad bimensual de reuniones.

Al mismo tiempo, se colaboró para la reactivación de la Comisión Coordinadora de Comunicación Central. Tras la interrupción de su funcionamiento durante la pandemia de COVID-19, se asumió desde la UCUR un papel dinamizador de agenda, con el objetivo de sostener la regularidad mensual y el quórum de sesiones.

El hito de trabajo más destacado fue la propuesta y la implementación del Encuentro General de Espacios de Comunicación de

la Udelar, en 2023, con la participación de más de cien docentes y trabajadores de la comunicación universitaria.

El objetivo prioritario fue generar un espacio de acercamiento presencial, entre las y los integrantes de los múltiples espacios de comunicación institucional de la Udelar, para la reflexión compartida sobre comunicación estratégica y el intercambio de experiencias. Además, se buscó poner en valor el trabajo de los comunicadores y comunicadoras, una tarea que tiende a ser invisibilizada en las dinámicas organizacionales de la Udelar.

En este marco, se desarrolló un relevamiento general de estos espacios —realizado con apoyo de la DGPlan y el seciu—, lo que permitió enriquecer los intercambios del encuentro y disponer de mejor información organizacional para optimizar la toma de decisiones. El estudio obtuvo como primer dato relevante la identificación de 40 espacios de comunicación en la Udelar y de —al menos— 148 personas que trabajan en comunicación institucional en nuestra universidad. Gracias a un relevamiento similar realizado en 2016, es posible visualizar algunos cambios y resultados de política. Por ejemplo, se aprecia un crecimiento de aproximadamente 20% de la plantilla de funcionarios de comunicación universitaria entre ambas fechas, incrementándose notoriamente la proporción femenina. También se observa un aumento en la proporción del escalafón R con respecto a las demás categorías, seguramente debido a los cambios impulsados desde la aprobación del nuevo Estatuto del Personal Docente. Sin embargo, pese a que 148 personas puede sonar como un alto número de funcionarios, los equipos de comunicación comparan una valoración casi unánime: *casi todos sienten que son menos de los que deberían ser*. Este hallazgo —a priori paradójal— es seguramente el principal desafío organizacional en materia de comunicación universitaria para los próximos años.

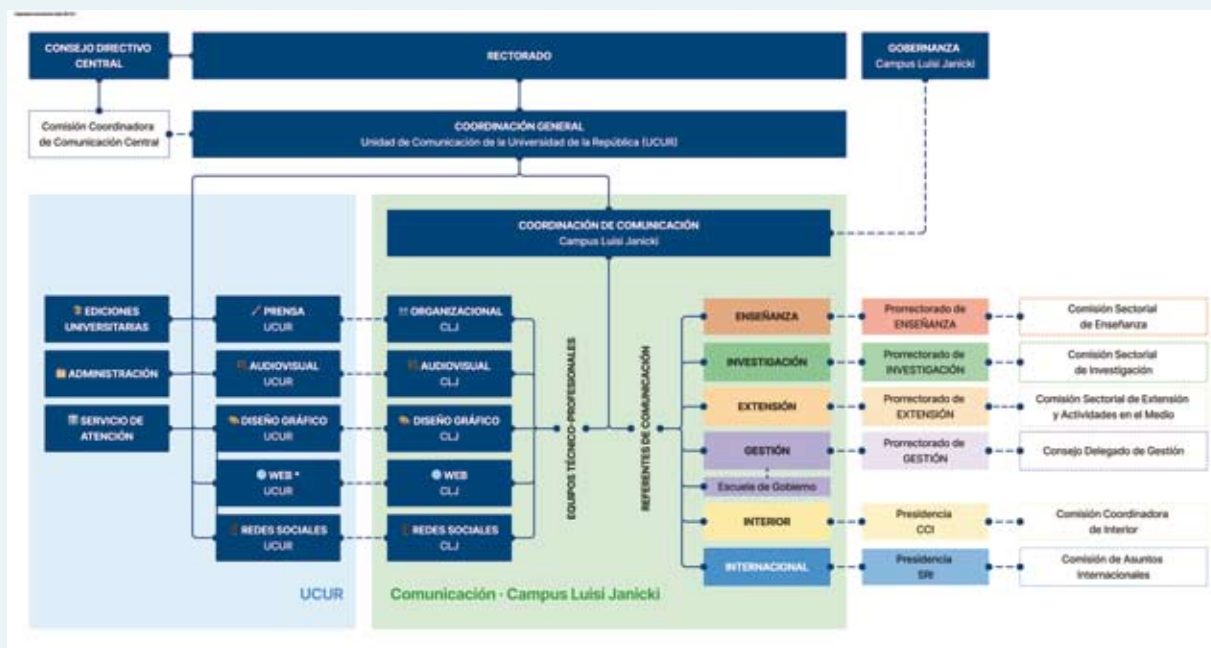


Figura 10. Representación gráfica de la propuesta organizacional para la comunicación del Campus Luisi Janicki: Pioneras Universitarias, integrada a la UCUR, presentada en noviembre de 2023. Fuente: UCUR.

Interesa aquí destacar algunas valoraciones compartidas en el encuentro, bien ratificadas por los resultados del relevamiento:

1. Si bien se registra un incremento en la cantidad de horas de los contratos, todavía quedan muchos casos en que los horarios son limitados o en que las personas no trabajan exclusivamente en comunicación, sino que también tienen a su cargo actividades administrativas o académicas.
2. Salvo en algunos servicios, los equipos de comunicación tienden a presentar algunas debilidades y ser reducidos en personal, incluso, en muchos casos, son directamente unipersonales.
3. Existe gran diversidad en cuanto a tareas desempeñadas, pero sobre todo en términos de dependencia institucional. Algunos dependen de decanatos y direcciones académicas, mientras que otros responden a las

direcciones de división. Hay quienes se integran en los procesos de estrategia y política institucional, mientras que en otros casos las funciones se limitan a la producción. En varios servicios, por otra parte, existe buen vínculo —incluso integración— con las oficinas de informática y la gestión de las plataformas de comunicación digital, pero no siempre es la norma.

A partir de este diagnóstico, se concluye rápidamente que una de las principales orientaciones estratégicas de la comunicación universitaria debe apuntar a los mayores esfuerzos de sinergia que estén a nuestro alcance, tanto en materia de personal y organización como de recursos materiales.

El principal ejemplo de esta política se encuentra en el rediseño del modelo organizacional de la comunicación del CLJ. A través del acompañamiento al proceso de creación del campus, se propuso y concretó la integración de los equipos de comunicación de los

490

ámbitos universitarios vinculados, en particular aquellos dependientes de las comisiones sectoriales y prorectorados. La creación del cargo de coordinación de comunicación del campus, con supervisión a estos equipos y bajo dependencia de la UCUR, constituye un mojón histórico en materia de articulación, profesionalización y optimización de la comunicación central universitaria.

Este nuevo modelo organizacional de articulación directa entre el equipo base de la UCUR y el equipo de comunicación del CLJ procura una sintonía de rumbo estratégico y criterios políticos, la optimización de recursos —tanto materiales como humanos—, así como una mejora en términos de calidad y tiempos de producción.

Profesionalización

Es evidente que nada de lo proyectado puede llevarse adelante sin un proceso de sinceramiento introspectivo como equipo de comunicación. Es tan importante abrir puertas y ventanas como saber mirarse al espejo, entender quiénes somos, nuestras capacidades y limitaciones.

En los últimos años, la UCUR y los servicios universitarios han acelerado sus procesos de profesionalización de la comunicación universitaria. Se pasó de algo que muchas veces era relegado a perfiles administrativos, extensiones horarias docentes u otro tipo de arreglos, a la consolidación de equipos con mayor carga horaria, mejores grados salariales e integrados por personas con mayor formación y experiencia laboral específica.

Este fortalecimiento no viene exento de nuevos desafíos, por ejemplo, eventuales tensiones entre la conducción política universitaria con los perfiles profesionales de la comunicación, en campos tan diversos como las prioridades de trabajo, las plataformas a usar, los lenguajes o los posicionamientos

ante eventos. No hay fórmulas mágicas ni perennes, se trata día a día, caso a caso, de la gestión de balances funcionales.

En definitiva, las acciones, soluciones y resultados que puedan mostrar los equipos de comunicación constituyen el principal legitimador de su propio papel, así como la única garantía que pueda velar por la sostenibilidad de los proyectos impulsados desde la iniciativa de la comunicación universitaria, superadores de los recambios político-académicos y hasta presupuestales.

La mejora de los procesos de comunicación no puede condicionarse exclusivamente al crecimiento cuantitativo en la plantilla de los equipos. La prioridad debe ser mejorar las condiciones de trabajo de los equipos actuales, la óptima adecuación al perfil que exigen las tareas (por cierto, mucho más cambiantes que repetitivas), así como la constante capacitación, actualización y apropiación respecto a las transformaciones tecnológicas. En este eje, vale mencionar algunas acciones impulsadas en los últimos años desde la UCUR.

Laboratorio

En 2024, ante la vorágine de avances en materia de inteligencia artificial generativa, se puso en marcha dentro de la UCUR un piloto denominado Laboratorio de Tecnologías Aplicadas a la Comunicación, con el objetivo de estudiar, prototipar, testear, adaptar y articular productivamente nuevas tecnologías y herramientas para ser utilizadas en unidades vinculadas a la comunicación universitaria. En este marco, se procura también integrar medios audiovisuales, radiales y transmedia, así como plataformas de programación e interacción, para la creación de productos innovadores que sirvan como herramientas de formación, investigación y extensión, a través de una posible alianza con la incipiente Licenciatura en Ingeniería de Medios de la FIC y la FING.

Mudanza

También en 2024 se concretó la mudanza del equipo de la UCUR desde el subsuelo de la Facultad de Derecho al local ubicado en Rodó 1866, gracias a dos años de trabajo conjunto con la DGA, el SECIU y la División Contaduría. Este cambio implicó una importante mejora en las condiciones laborales del personal, al pasar de un espacio bastante reducido bajo tierra a oficinas que permiten y se ajustan mejor a las actividades desempeñadas. También el equipo de comunicación del CLJ tuvo una relocalización dentro del predio en 2024, para una mejor disposición del trabajo.

Coordinación

Buena parte de los procesos de gestión de la UCUR son ordenados desde una aplicación de uso compartido, denominada Notion. Allí se ordena la gestión de proyectos y tareas, una agenda compartida de eventos públicos universitarios, un repositorio de documentación y manuales, el *clipping* de prensa de la Udelar, así como un panel con información cuantitativa de gestión en tiempo real.

Horizontes

En suma, el conjunto de logros y proyectos antes reseñados implica en los hechos un cambio de paradigma. La comunicación institucional dejó de ser tan solo la fase final de los procesos, reducida a la difusión y la divulgación de las acciones, para ahora —en muchas ocasiones— ser parte del diseño mismo de las políticas y los proyectos.

En este nuevo paradigma de comunicación, si bien se prioriza el trabajo en procura de narrativas consistentes, transversales e identitarias, se reconoce por sobre todas las cosas que no hay nada que comunique mejor que la acción. En otras palabras, que no hay

mejor forma de decir que hacer. Lejos de resultar paradójico, es este enfoque el que obliga a la comunicación institucional a jugar un papel que se anticipa a la sola divulgación. El diseño de política tiene que prever desde sus etapas iniciales el mensaje que cada acción constituye, no solo respecto a objetivos o resultados, sino también en lo que refiere a sus procesos y metodologías.

Haber avanzado en esta línea demuestra no solo una notoria mejora en los resultados obtenidos, sino también la gran capacidad humana, integral y estratégica presente en los equipos de comunicación universitaria. Sin embargo, estos logros también se traducen en nuevos desafíos no previstos. Por citar tal vez el más notorio, en la medida en que se reconoce el aporte de la comunicación durante el transcurso de las distintas fases de los proyectos, la demanda de presencia en diversidad de reuniones y solicitud de aportes e intervención continua están generando una presión laboral no prevista. Es decir, equipos diseñados para activarse solo en fases finales ahora son exigidos y «estirados» no solo en más proyectos, sino durante más tiempo en cada uno de ellos. Son buenas noticias, problemas buscados, pero, sin duda, obligan a la comunicación universitaria a reverse también interna y organizacionalmente.

Trabajar en comunicación universitaria puede ser en muchas ocasiones una pesada carga, rodeada de incertidumbres, ambivalencias, contradicciones, marginaciones, desprestigio o soledad. Sin embargo, es también un privilegio, de los mayores a los que se puede aspirar. Es dedicar el tiempo laboral a una institución pública, abierta, plural, respetuosa, comprometida con los derechos humanos y preocupada por los más postergados, una universidad que acompaña la historia misma de nuestro país, con cada vez mayor presencia en todo el territorio

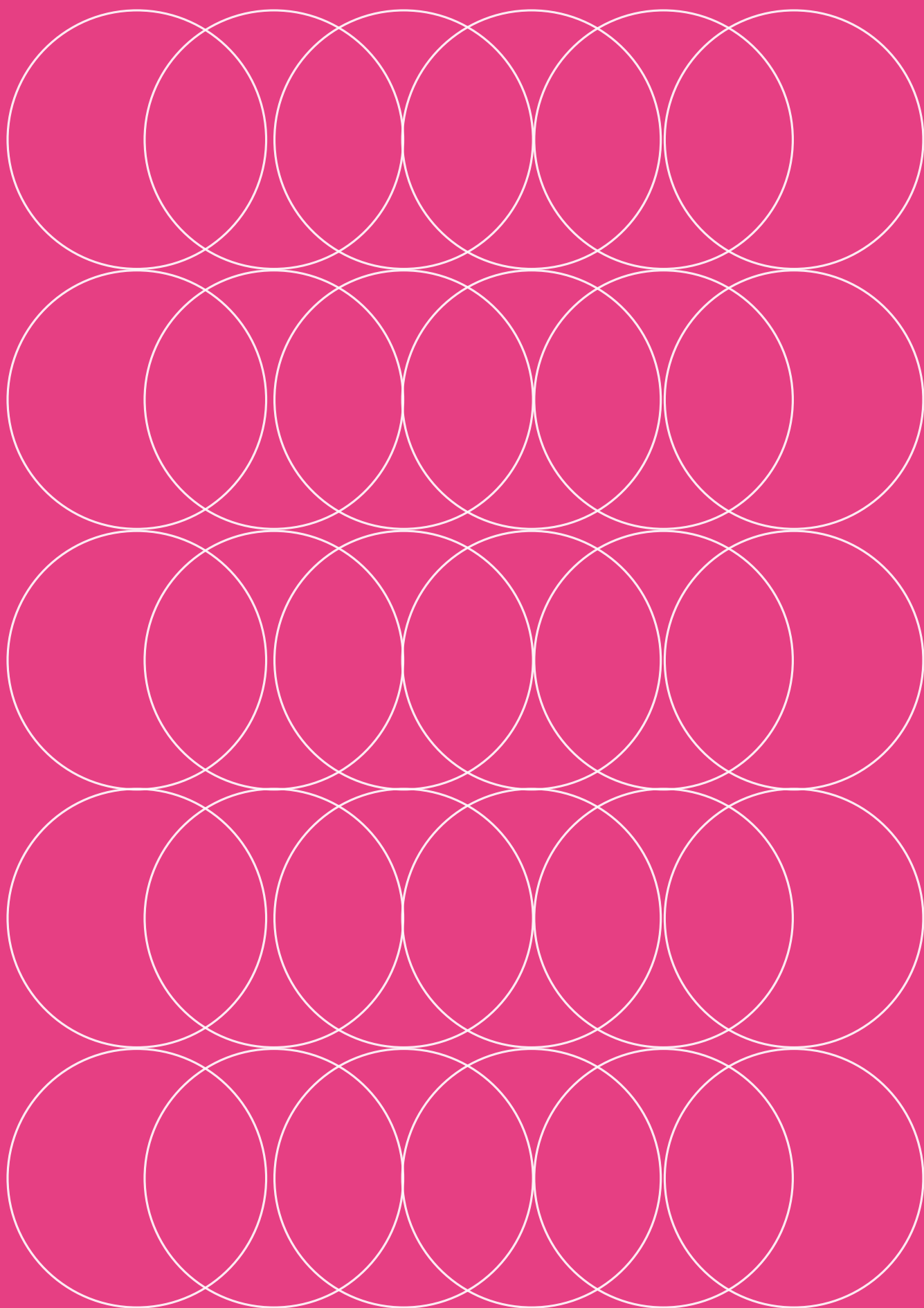


Unidad de Comunicación de la Universidad de la República

nacional, con alcance a todas las ramas del conocimiento y la cultura. Aún más, la comunicación nos permite entrar en contacto con procesos y resultados de la política, ver de primera mano los frutos de la siembra, salir regularmente fuera de la oficina, interactuar con diversidad de personas, conocer desde las historias más particulares hasta entrar en diálogo regular con la conducción universitaria. Es imprescindible señalar lo negativo y reivindicar lo que falta, pero ello cobra mucho más sentido si lo hacemos desde lo alcanzado, desde lo que somos capaces, desde lo posible y lo soñado.

En definitiva, hoy sabemos que la comunicación no puede reducirse solo a producir contenido, a difundir invitaciones, cubrir actividades, divulgar conocimiento o contar historias. La comunicación debe ayudar a hacer; debe ser motor de transformaciones profundas para cambiar realidades. Así lo exigen los profesionales, la conducción política y la Universidad toda.

No hay mejor *storytelling* que el *storydoing*. Basta de historias, a hacer historia. <



A MODO DE EPÍLOGO PERENNE

El proceso se mantiene. Mientras concluíamos la edición del libro, la Udelar definió nuevo rector e inició un nuevo proceso de conducción universitaria. Siguen y seguirán continuidades e innovaciones.

Decidimos incluir cuatro textos a modo de momento transitorio de finalización.

En primer lugar, *El futuro de la universidad y la universidad del futuro*, una columna que uno de nosotros, Agustín Long, publicó en *la diaria* el 21 de abril de 2025. En parte el texto dialoga con y sigue el hilo de aquella *Universidad del Mañana* con que se abrió este libro. No casualmente, en el marco de los diálogos previos al proceso de elección del nuevo rector de la institución, el miércoles 11 de junio de 2025, la AGC organizó la mesa de intercambio *La universidad del futuro*, con la participación de quienes fueran por entonces candidatos, los profesores Héctor Cancela, Fernando Miranda, Gregory Randall y Nicolás Wschebor.

En segundo lugar, nos propusimos reafirmar la perspectiva latinoamericana de toda esta experiencia. Incluimos entonces *Gobernanza universitaria en el siglo XXI*, del destacado investigador Hugo Casanova Cardiel, coordinador de Reforma Institucional y Prospectiva Universitaria de la UNAM. Precisamente, este desafiante papel que le fuera asignado por su universidad fue lo que posibilitó el contacto con el equipo del PRG y su participación en la Semana de la Gestión Universitaria en Movimiento, entre el 30 de setiembre y el 4 de octubre de 2024. El texto de Casanova, escrito especialmente para este libro, pone en conversación los procesos de transformación que la UNAM y la Udelar transitan, lo que contribuye a la comprensión y el diálogo entre estos.

Los otros dos documentos, con alcances distintos, ingresaron al tratamiento del CDC el 17 de junio de 2025, dando paso a nuevas deliberaciones y futuras resoluciones. Se incluyen en esta publicación desde la perspectiva de que son expresión de los desarrollos institucionales sobre los temas que abordan y contribuyen a los debates y resoluciones de la conducción universitaria en cada caso.

Por un lado, el *Reglamento de Teletrabajo en la Universidad de la República* (Distribuido n.º 536.25), elaborado por el PRG y las direcciones generales profesionales, a partir de un proceso de intercambio con la ONSC y del estudio de antecedentes nacionales e internacionales. El CDC el mismo 17 de junio de 2025 decidió conformar un grupo de trabajo para que, a partir de la propuesta presentada, se analicen los diversos aspectos de la temática y se elaboren iniciativas.

Finalmente, por otro lado, se concluye con *Propuesta de diseño y asignación de responsabilidades del Prorectorado de Gestión* (Distribuido n.º 563.25). El Prorector de Gestión Luis Leopold presentó el 29.11.24 una primera versión de este documento al Grupo de Trabajo creado por el CDC para elaborar propuestas de diseño y asignación de responsabilidades al interior de los Prorectorados. A partir de los intercambios de este Grupo de Trabajo, el 13 de junio de 2025 se acordó remitir una nueva propuesta al CDC. Finalmente, a partir de los intercambios en sala entre junio y octubre y de los aportes específicos de los órdenes Docente y Egresados y del rector Héctor Cancela, el CDC aprobó la presente propuesta el 7 de octubre de 2025.

Los cuatro documentos muestran una universidad en movimiento. Para el equipo del PRG, son expresión de la experimentación de nuevas ideas y prácticas al servicio de la comunidad universitaria y del país. <

AGUSTÍN LONG

El futuro de la universidad y la universidad del futuro⁴⁹

<
PRORRECTORADO
DE GESTIÓN,
UDELAR

V

LAS UNIVERSIDADES, COMO espacios de generación de conocimiento y formación académica, han tenido un papel central en la transmisión de saberes y en la formación ciudadana para enfrentar los desafíos de las sociedades. Sin embargo, en un mundo cada vez más globalizado y digitalizado, las universidades se encuentran ante el desafío de su permanente transformación para continuar siendo centros de referencia social, de construcción de conocimiento y de generación de nuevas capacidades.

El desafío es, como señala Lydia Garrido, repensar lo que hoy conocemos por «escuela» o «universidad».

Las principales funciones de la universidad como centro de generación, acumulación, legitimación y difusión del conocimiento están siendo disputadas en configuraciones muy distintas. Las sinergias entre las nuevas tecnologías y modos de organización e interacción entre los humanos y humanos-no-humanos (inteligencia humana-inteligencia artificial) están dando la pauta de otras formas de generar conocimiento.

Lejos de paralizarnos, debemos problematizar sobre el futuro de las universidades como ejercicio de construcción de futuro. Es con las acciones en nuestro presente que empezamos a construir, optando entre alternativas posibles, un futuro para la educación superior. La universidad del futuro y, con ella, la

educación del futuro son el resultado de un proceso que estamos moldeando con las acciones del hoy. El futuro de las universidades no solo depende de su capacidad de adaptarse a las nuevas dinámicas tecnológicas, sociales y culturales, sino también de cómo serán capaces de redefinir su protagonismo en la sociedad moderna.

Este artículo busca aportar cuatro dimensiones al proceso de discusión y construcción de la universidad del futuro.

Ser universitario en un mundo global

El vínculo con el exterior se encuentra en la génesis de la universidad moderna: se forman capacidades y se genera conocimiento para su aprovechamiento por la sociedad. Históricamente, el continente *exterior* se ha ido amplificando en una suerte de círculos concéntricos, fenómeno potenciado por la globalización. La movilidad de docentes, estudiantes e investigadores integra desde hace más de cinco décadas las agendas universitarias. Tanto, que hoy nadie duda de que el «exterior» de una universidad es el mundo globalizado en todas sus dimensiones.

De hecho, es con la movilidad universitaria que se da paso a una conceptualización de la internacionalización de la educación superior que permitió florecer nuevas formas de

49

Publicado el 21 de abril
de 2025 en la diaria.

relacionamiento entre las universidades y el mundo. El surgimiento del programa Erasmus a fines de la década del ochenta fue un elemento desencadenante de la consolidación del proceso en el ámbito europeo. En nuestras latitudes, la internacionalización de la educación superior aún necesita madurar en sus instrumentos y, fundamentalmente, en su alcance.

La universidad del futuro seguramente demandará que la internacionalización de la educación superior sea un elemento determinante de la formación de grado. Ser universitario en un mundo global supone ser parte de los procesos de vinculación y cercanía con otras latitudes, y para eso vivir una experiencia internacional en cualquiera de sus formas dejará de ser una opción y se transformará en una necesidad.

Desafíos globales y locales en una agenda común

Las universidades se enfrentan, cada vez más, a la necesidad de adaptar sus modelos educativos a los avances tecnológicos, el aumento de la demanda de educación superior y la creciente importancia de la interdisciplinariedad. Al mismo tiempo, deben ser capaces de dar respuesta a las demandas estudiantiles y de la sociedad, que buscan flexibilidad, accesibilidad y rápida aplicación al mundo laboral.

La gestión de la permanente tensión entre demandas locales y desafíos globales marca la agenda de las universidades en el presente y también en el futuro. Ser un centro de referencia y desarrollo regional y local sin quedar desconectado de las agendas globales será, quizás, el principal acertijo a resolver.

Los territorios demandarán formaciones flexibles, dinámicas y adaptadas a las necesidades del mercado laboral de la zona o la región. Pero las universidades buscarán proteger la rigurosidad académica como un escudo de la calidad universitaria. Al mismo tiempo,

las agendas globales continuarán suministrando formas, contenidos y temáticas desde diferentes latitudes, y será la gestión universitaria la que deberá conectarlas con las demandas territoriales.

La universidad del futuro zurcirá agendas territoriales, regionales y globales para poder generar una oferta de formación que sea accesible, inclusiva, pertinente y potenciadora de los diferentes perfiles individuales.

La digitalización y la innovación educativa

La incorporación de TIC busca mejorar la eficacia y eficiencia de los servicios universitarios. Pero el encuadre conceptual que justifica y fundamenta la inserción de las TIC dentro de las organizaciones puede ser diferente. Una concepción plantea que las TIC son útiles para optimizar los procesos, pero no afectan los postulados estructurales de la organización. Los servicios universitarios analógicos pasan a tener un canal digital, y los procesos que se hacían en papel ahora también se pueden hacer de forma electrónica. La tecnología ingresa a la organización facilitando o mejorando las dinámicas internas y externas, sin modificar sustancialmente los supuestos sobre los que reposa el accionar institucional. Este proceso es conocido en general como digitalización. Por otro lado, otra concepción del fenómeno ve la incorporación de tecnología como una oportunidad para generar un cambio estructural. La tecnología se transforma en un instrumento para alterar postulados sustanciales, de difícil modificación por los procesos tradicionales de cambio organizacional. Este proceso, conocido como transformación digital, motiva a las organizaciones a modificarse interna y externamente a través de la incorporación de tecnología.

Las universidades han oscilado dentro de estas dos conceptualizaciones, condicionadas por los contextos sociales, económicos y políticos, dando predominancia a una u otra. Pero en la universidad del futuro no habrá excusas posibles, y la educación superior deberá garantizar que todas y todos los estudiantes, con independencia de su ubicación geográfica o condición económica, tengan acceso a las herramientas digitales necesarias para participar activamente en su formación. Las universidades necesitarán incorporar la tecnología en sus procesos académicos y administrativos, pero también y fundamentalmente en la investigación, la extensión, la gestión del conocimiento y las interacciones entre sus diferentes agentes.

El o la estudiante del futuro esperará una formación adaptada a sus necesidades, pero al mismo tiempo desafiante, con multiplicidad de recursos y con una defensa a ultranza del conocimiento aplicado. Las barreras físicas y temporales desaparecerán, y los estudiantes podrán acceder a los conocimientos de forma remota cuando y donde lo necesiten. La inteligencia artificial y las herramientas de personalización serán aliadas fundamentales de las universidades del futuro.

La educación superior como motor de desarrollo social

Las universidades del futuro deberán renovar su pacto de contribución a la sociedad, mejorando sus formas, instrumentos y marcos de provisión de servicios. La demanda de perfiles profesionales que sepan conectar rápidamente necesidades territoriales, fuentes de financiamiento y resultados, o proyectos de investigación, aumentará fuertemente.

La discusión sobre las formas en que las universidades transfieren tecnología y conocimiento a la sociedad no es nueva. Pero sí es una necesidad vigente. La superación

de la discusión teórica en clave dicotómica y excluyente deberá dar lugar a diferentes marcos, esquemas y modalidades de transferencia, adaptados a los contextos locales y disciplinarios.

La universidad del futuro necesitará reglas claras para que comunidades locales, empresarias, empresarios, gobiernos, académicas y académicos trabajen coordinadamente para el desarrollo social y económico de los países. La universidad del futuro se transformará en un puente de conexión entre los diferentes agentes y desarrollará la habilidad de identificar en cada vínculo una oportunidad de formación, investigación o extensión para la sociedad.

Futurate, un primer paso en este camino

El PRG impulsó la convocatoria *Futurate*, en la que se invitó a pensar y diseñar objetos y mobiliarios que será posible encontrar en la universidad de 2050. La iniciativa buscó estimular el intercambio de percepciones y visiones sobre el futuro de la universidad y estuvo orientada a la coconstrucción de soluciones para la mejora de la vida universitaria.

Futurate contó con el apoyo de Banco de Desarrollo de América Latina y el Caribe (CAF), Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), Microsoft AI Co-Innovation Lab y Sinergia. El tribunal de selección estuvo integrado por Fernando Isabella (FCEA, Udelar), Gonzalo Correa (Facultad de Psicología, Udelar), Nathalie Gerbasi (CAF), Francisco Tupia (CAF), Lydia Garrido (Cátedra UNESCO Anticipación, Saras y Asesora Comisión Futuros del Parlamento) y Bruno Pedreira (Sinergia).

Las propuestas seleccionadas fueron:

- Primer premio: mobiliario sustentable con madera plástica. Autor: Emiliano Agustín Tarduña Acosta. FADU, Udelar.

- Segundo premio: Modume. Autores: Florencia Lucía Ramos González y Neo Chiappe. Facultad de Arquitectura, Diseño y Urbanismo, Udelar.
- Tercer premio: eCOMOBILE. Autores: Priscila Yanina Primerano, Gerardo Nahuel, Yraita Santisteban. Facultad de Arquitectura y Urbanismo, Universidad Nacional de La Plata, Argentina.
- Mención: Hidrovida y muros verdes. Autores: Ángel Leonardo Porro Ferreira, Francisco Javier Alba Alva y Anali Salgado Ibarra. Instituto Internacional de Permacultura. <

HUGO CASANOVA CARDIEL⁵⁰

Gobernanza universitaria en el siglo xxi

<
COORDINADOR
DE REFORMA
INSTITUCIONAL
Y PROSPECTIVA
UNIVERSITARIA,
UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

V

La universidad contemporánea y su gobernanza

PENSAR LA UNIVERSIDAD del siglo xxi es una tarea de creciente complejidad. Las múltiples interacciones de las instituciones de educación superior frente a su entorno suponen un ejercicio reflexivo, tanto en el plano de su taxonomía como en el de su análisis y entendimiento.

En una época de transiciones como la actual, los escenarios político, económico y social —en sus dimensiones macro y micro— están profundamente relacionados con el avance del conocimiento y por las dinámicas que subyacen en los diversos campos y subcampos disciplinarios. En tal sentido, las instituciones promotoras del saber se ven exigidas a promover las adecuaciones que demanda un entorno cambiante y retador. Es el caso de la inteligencia artificial, que, si bien supone problemas éticos y hasta de originalidad, constituye una herramienta que ha permitido logros en el conocimiento, sobre todo por su oportunidad y rapidez.

En el contexto latinoamericano —y también en el ámbito mundial—, se viven serios desafíos que ejercen fuertes presiones hacia las instituciones universitarias. Baste hacer referencia a los casos argentino y estadounidense, en que las universidades han enfrentado retos insospechados hasta hace apenas unos meses y que hacen patente, una vez más, la importancia de pensar la cuestión de

la autonomía universitaria (Casanova y Lomelí, 2020).

En lo político, las décadas recientes han traído una sucesión de alternancias que no han sido suficientes para alcanzar sistemas robustos y consolidados. Por el contrario, pese a algunos avances, ha habido retrocesos —como es el caso de los Estados Unidos— y un escenario claramente deficitario en términos de certidumbre política.

A su vez, en lo económico, las primeras décadas del siglo xxi se han caracterizado por la inestabilidad y un muy discreto crecimiento a escala mundial. La epidemia de los primeros años de esta década puso de relieve las enormes desigualdades regionales y nacionales y, en el caso de América Latina, hizo aún más visibles las asimetrías entre las clases más acomodadas respecto a aquellas carentes de lo más indispensable.

Ello nos lleva a la dimensión social que es, en la región latinoamericana, un tema crucial. En el caso de México, las asimetrías sociales son acaso la problemática más visible y se vive la paradoja de que, pese a ser la economía 12 del mundo (Gobierno de México, 2024), los niveles de pobreza en 2024 alcanzaban —según el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social— a un 35% de su población (CONEVAL, 2025).

La intersección entre los tres factores descritos se expresa en una serie de problemas

50

Agradezco el apoyo de Melisa Cervantes, becaria del Sistema Nacional de Investigadores, en la búsqueda bibliográfica y en la preparación de materiales para la redacción de este texto.

que hoy se vuelven más visibles: una migración por motivos económicos y políticos que impacta en diversa medida a prácticamente todo el continente; el cambio climático que acentúa los efectos negativos de los huracanes, las inundaciones y las sequías, y una progresiva carencia de agua que afecta, sobre todo, a los sectores más vulnerables de la sociedad.

En términos educativos resulta difícil aventurar un diagnóstico integral. Sin embargo, la emergencia sanitaria de los primeros años de la década, combinada con problemas estructurales tales como la insuficiente cobertura y una calidad educativa en la que solo estrechos sectores sociales alcanzan criterios de exigencia, dan como resultado un escenario deficitario en el que las universidades están llamadas a encabezar una profunda renovación de su misión y alcances frente al todo social.

Al respecto resulta innegable reconocer que la salida de la crisis sanitaria de los inicios de esta década solamente ha podido ser emprendida merced al conocimiento y sus instituciones promotoras: universidades y centros de investigación (Casanova, 2021).

En términos generales la educación superior sigue constituyendo un nivel con enormes retos y si bien en la región la tasa bruta de matrícula está por encima de 40 %, en los países de economías menos sólidas las cifras se sitúan por debajo de este porcentaje. Sin embargo, la tercera década del siglo XXI se ha caracterizado por una problemática que se ha vuelto cada vez más visible y es la reiterada búsqueda de criterios de desempeño en la educación superior.

Es en ese marco que diversas instituciones universitarias han emprendido diversos esfuerzos para transformar sus esquemas de gobierno o gestión y comienzan a dar pasos en favor de reformas con alcance integral o parcial, pero que suelen referir a transformaciones del ámbito de las decisiones y el gobierno.

El propósito central de este texto es lograr una primera interpretación de los esfuerzos de reforma emprendidos recientemente en dos instituciones emblemáticas de América Latina: la UNAM y la Udelar. De manera particular, con este texto se pretende trazar un marco que permita identificar los rasgos de la gobernanza universitaria de cara a la tercera década del siglo XXI. Si bien se reconoce que las instituciones universitarias están articuladas a su tiempo y a su espacio, en estas líneas se resaltan algunos elementos que caracterizan al gobierno de dos singulares instituciones de América Latina.

Es pertinente señalar que no se trata de un estudio comparativo, sino de un análisis en paralelo de los procesos de gobierno de ambas instituciones, rastreando sus respectivos antecedentes y, de manera especial, destacando las expectativas de transformación en materia de gobernanza universitaria.

Gobernanza universitaria: un trazo conceptual

Uno de los grandes retos de la universidad contemporánea es el de contar con un modelo de gobernanza pertinente en términos académicos, políticos e instrumentales; un modelo que permita que sus tareas sustantivas se desarrollen bajo criterios de exigencia académica y pertinencia social, en el que las decisiones cuenten con niveles adecuados de legitimidad y consenso y cuyo aparato instrumental opere conforme a criterios de desempeño y rendición de cuentas.

Todo ello no ocurre de manera simple o en términos instrumentales. La posibilidad de alcanzar pertinencia, legitimidad, eficiencia y transparencia está relacionada con una multiplicidad de factores —sobre todo académicos y políticos— que se encuentran en permanente tensión y demandan esfuerzos sistemáticos y sostenidos por parte de las



Hugo Casanova Cardiel

instituciones que aspiran a alcanzar los objetivos descritos.

Sin pretender plantear una reflexión conceptual en torno al concepto de gobernanza y reconociendo las previsiones de Guy Neave (2001) en el sentido de que esta se encuentra muy lejos de contar con una definición única (*Governance: a far from universal term*), resulta conveniente abordar algunos de sus rasgos y componentes más sugerentes (Casanova, 2012).

La gobernanza referida a la institución universitaria supone una modalidad de conducción que va adelante en términos de participación, complejidad y efectividad. Siguiendo a autores como Renate Mayntz (2001) y Luis Aguilar (2006), la gobernanza alude a una modalidad de dirección más cooperativa y menos jerárquica, así como a una estructura en la que tienen cabida diversos actores públicos y privados. En tal sentido, Aguilar (2006) es contundente: la gobernanza

constituye un cambio en la idea del gobierno tradicional, es «el paso de un centro a un sistema de gobierno y el paso de un modo jerárquico de gobierno a uno más asociativo» (p. 63).

Ello significa, en el caso de las instituciones universitarias, que, además de la participación formal de las figuras unipersonales y de los órganos colegiados, la construcción de las decisiones ha de considerar las aportaciones de los sectores docentes, estudiantiles y, tal como refieren algunos modelos tripartitos, incluso egresados.

Vale la pena destacar que, mientras en las organizaciones no universitarias la gobernanza constituye una práctica inédita, en la universidad encuentra ecos y raíces históricas en la tradición colegiada. Así, en los claustros, los consejos y las juntas de gobierno —entre muchos otros— existe una práctica continuada de deliberación y construcción de los grandes temas de una manera cercana

a los planteamientos ideales que plantean los modelos actuales de gobernanza (Acosta, 2022, p. 153).

Ello no significa que la construcción de las decisiones en la universidad se encuentre a salvo de prácticas negativas, pues incluso las expectativas de pluralidad y horizontalidad pueden verse oscurecidas por manejos inadecuados del poder. Como ya se ha mencionado, en el ángulo del gobierno de las universidades se articulan diversas fuerzas que no siempre operan en el mismo sentido y que, con frecuencia, entran en tensión.

De hecho, es conocido que temas como la autonomía universitaria, el financiamiento y la definición de los grandes problemas universitarios se desenvuelven en una permanente tensión entre las diversas fuerzas que confluyen en el ámbito directivo. Ello fue identificado con claridad por Burton Clark (1983) en su clásico estudio de hace unas décadas, refiriéndolo como triángulo de coordinación. Dicho triángulo describe cómo los diversos sistemas e instituciones universitarias pueden estar ubicados en sus vértices: el mercado, el Estado y las propias instituciones y comunidades académicas. Es oportuno recordar al respecto que, si bien es posible identificar fuertes tensiones entre dichos vértices, en las instituciones de América Latina ha prevalecido la presencia del Estado.

Sin pretender plantear una definición rígida de gobernanza universitaria, resulta conveniente acudir a Graham Harman (1992), quien señala que esta abarca: a) la conjunción de procesos de organización y dirección en el ámbito educativo superior y universitario; b) la distribución y ejercicio de la autoridad, y c) la relación entre el conjunto institucional universitario con los diferentes niveles de gobierno.

En el escenario de la universidad contemporánea los temas de la gobernanza se orientan en una variedad de dimensiones. Y no se está proponiendo un marco rígido o sin fisuras, ya que la gobernanza se encuentra en un permanente movimiento y demanda de atención y estudios específicos. En tal sentido y sin el ánimo de plantear una mirada descontextualizada, es posible señalar que hoy la gobernanza refiere al menos a los siguientes elementos:

1. La autonomía como elemento que asegura la independencia universitaria para definir los temas sustantivos de la vida institucional.
2. El aseguramiento del financiamiento como garante del compromiso del Estado para respaldar económicamente a la universidad.
3. El compromiso de la universidad para cumplir con su encargo académico —docencia, investigación, difusión y vinculación social— conforme a criterios de alta exigencia y desempeño.
4. El compromiso de la universidad para mantener un modelo de decisión compartida basado en criterios de rigor y pertinencia académica, legitimidad, eficiencia y transparencia.
5. La gobernanza universitaria supone un paso adelante en el ejercicio del gobierno, en la construcción de consensos y en el reconocimiento a las diferencias entre actores que se identifican con posiciones diversas.

Hoy el tema de la gobernanza se hace presente en las más diversas instituciones universitarias y el caso de las instituciones de América Latina no es la excepción. Al estudio de este tema están referidas las siguientes páginas centradas en sendas instituciones de México y Uruguay.

Algunos antecedentes del gobierno universitario

La Universidad Nacional Autónoma de México

Sin el ánimo de plantear un análisis detallado sobre este ángulo institucional, es oportuno trazar algunos antecedentes del gobierno de la UNAM. Si bien la institución fue creada en 1910 y sus más remotos orígenes la sitúan a la mitad del siglo xvi, las estructuras actuales de gobierno corresponden apenas a la década del cuarenta en el siglo pasado. Es decir, ochenta años de una relativa continuidad que constituye la plataforma institucional de sus estructuras de gobierno. Sustentadas en la Ley Orgánica de 1945, las formas vigentes de conducción universitaria refieren a dos grandes dimensiones: la normativa, definida a partir de dicha ley y de otros ordenamientos, y la no escrita, que abarca una variedad de prácticas relacionadas con el poder. En tal sentido resulta significativo destacar que el gobierno de la UNAM se ha conformado de acuerdo con su normatividad, pero también, de una forma muy importante, a partir de una serie de prácticas y ritos institucionales que han caracterizado, a lo largo de la historia reciente, el ejercicio del poder en la UNAM. Las reglas no escritas del ángulo de las decisiones institucionales abarcan un amplio rango de factores que van desde la singular conformación de la elite universitaria, la búsqueda de equilibrios y cuotas entre los gremios profesionales y académicos de la institución, hasta las muy variadas negociaciones y operaciones con que se instrumentan las decisiones desde el ámbito directivo. En tal escenario, resulta imposible omitir el vínculo que se instituyó durante el siglo xx entre la UNAM y los sucesivos gobiernos encabezados por el partido hegemónico en México: el Partido Revolucionario Institucional (PRI).

Cualquier intento de análisis sobre las formas y las prácticas del gobierno de la UNAM ha de poner especial atención en sus bases normativas, las cuales parten de la Ley Orgánica referida. Dicho ordenamiento, planteado inicialmente para un universo de poco más de 20.000 estudiantes y alrededor de 3500 profesores, constituye el fundamento legal de una institución que atiende en la tercera década del siglo xxi a 400.000 estudiantes y cuenta con alrededor de 50.000 académicos. Sin embargo, las diferencias más importantes no se restringen a la dimensión cuantitativa, sino a sus rasgos cualitativos. Los retos del presente son profundamente diferentes a los que vivía la institución hace ocho décadas y las decisiones se complejizan de manera exponencial.

Con todo, es posible sostener que las estructuras y formas del gobierno universitario se han mantenido relativamente constantes a lo largo de ochenta años y que, probablemente, por ello se han visto desbordadas en diferentes momentos por las cambiantes condiciones institucionales. Es significativo resaltar cómo, sobre todo en los conflictos universitarios de 1986-1987 y 1999-2000, surgieron nuevas agrupaciones de estudiantes, de académicos e incluso de funcionarios y directivos, que vinieron a ratificar los cuestionamientos a los órganos vigentes.

En los conflictos universitarios referidos se hizo patente, una vez más, que la aprobación de una decisión por un órgano colegiado no significaba, de manera forzosa, que hubiera contado con el consenso necesario. Así, en momentos extremos, se pudo comprobar que una propuesta podía ser respaldada por las autoridades —tanto unipersonales como colegiadas— y, al mismo tiempo, carecer del respaldo real de la comunidad universitaria.

En cuanto a la estructura formal del gobierno de la UNAM, resulta necesario destacar los crecientes cuestionamientos en torno

a temas tales como las formas de designación de las autoridades unipersonales de la institución; la composición y las formas de designación de los órganos colegiados, así como sus principios de representatividad; la redistribución de atribuciones decisorias y el equilibrio entre las figuras unipersonales y los órganos colegiados; el establecimiento de derechos y obligaciones de autoridades unipersonales y órganos colegiados, y la rendición de cuentas de los funcionarios universitarios, entre otros.

Todo ello ha puesto de manifiesto, una y otra vez, el problema de la gobernabilidad universitaria, entendida como la capacidad para responder de una manera eficiente, legítima y con la participación de la comunidad en la construcción y la implantación de las decisiones. A lo largo de las décadas referidas, la variedad de conflictos y manifestaciones de resistencia en la UNAM ha hecho patente que la capacidad de gobernar de los sucesivos equipos de gestión universitaria se ha visto mermada y que sus márgenes de acción han sido reiteradamente cuestionados.

En el mismo sentido, la gobernabilidad se ha visto desprovista de sus atributos sustantivos de dirección académica legítima y eficiente, para confundirse con la simple ausencia de conflictos institucionales. Así, distorsionando los fines de la alta conducción institucional, se llega a considerar al mantenimiento del orden como el parámetro más importante para valorar las potencialidades y el desempeño de quienes ejercen los diversos órdenes del gobierno universitario.

Sin ánimo de concluir un tema de suyo difícil, es imposible dejar de señalar que, a lo largo de estos años, han coexistido en el ángulo de las decisiones universitarias mecanismos modernos al lado de procedimientos hoy extemporáneos. Tal rasgo, propio de los procesos de transición institucional, se manifiesta en el ámbito universitario mostrando la

incorporación de formas de discusión respetuosa y transparente de las diferencias, pero, al mismo tiempo, dando cabida a fórmulas donde las viejas prácticas siguen operando en la atención a la problemática actual.

No obstante lo anterior, sería imposible sostener que la institución ha vivido durante las décadas recientes en un estado de crisis. Por el contrario, diversas políticas de orden específico han logrado ser incorporadas a la vida universitaria. Al respecto debe ser aceptado que, después de los momentos de crisis, sobrevinieron períodos de calma y estabilidad en los que se recuperó una y otra vez la normalidad universitaria. Ese hecho confirma la complejidad de la institución y ratifica la necesidad de emprender valoraciones que permitan conocer con mayor certeza las especificidades institucionales.

Uno de los temas recurrentes para pensar las instituciones universitarias es el referido al cambio. De hecho se habla de una tensión permanente entre la tradición y el cambio como una de las características inherentes a dicha institución.

Aunque hay voces que se empeñan en afirmar lo contrario, la historia institucional nos muestra que a lo largo del siglo xx y durante las dos décadas recientes, la universidad nacional experimentó profundas transformaciones que la redefinieron una y otra vez, tanto en su interior como en la vinculación con su entorno. ¿Cuánto sabemos de ello? ¿Es posible transformar hoy a la UNAM? ¿Es necesario hacerlo?

Sin pretender plantear posiciones últimas ni entrar en detalles en torno a la rica historia institucional, baste referir de manera panorámica algunas de las propuestas de reforma en la UNAM después del movimiento de 1968. Así, mientras ciertas propuestas planteadas por los sucesivos rectores lograron implantarse y generar transformaciones efectivas, otras lograron un éxito parcial y

avances relativos. En el mismo sentido, otras propuestas no lograron concretarse y, las menos, generaron conflictos no deseados.

La de Pablo González Casanova, con un sentido democratizador —y que incluía una reforma académica y de gobierno—, con trascendentes efectos estructurales: el Colegio de Ciencias y Humanidades, las escuelas de Estudios Profesionales y el Sistema de Universidad Abierta. La de Guillermo Soberrón que, redefiniendo la propuesta del rector anterior, modernizaría a la institución desde un modelo sistémico de control político y administrativo, fortaleciendo la investigación y la difusión de la cultura.

La de Octavio Rivero Serrano, que, dando continuidad a la estructura de la gestión que le precedía, buscó de manera infructuosa impulsar un proceso integral de transformación. La de Jorge Carpizo, que fundada en el diagnóstico también integral llamado Fortaleza y debilidad de la UNAM, así como en la modificación a los reglamentos relativos a los exámenes, pagos y pase reglamentado, generó una intensa resistencia y el surgimiento del movimiento estudiantil del Consejo Estudiantil Universitario.

La de José Sarukhán, quien organizó un congreso universitario que dio voz a los sectores estudiantil y académico y que logró generar un pacto de civilidad y diálogo intersectorial que implicó la creación de una estructura colegiada —los consejos académicos de área— para discutir y aprobar temas académicos. La de Francisco Barnés, que derivó en un conflicto institucional de gran magnitud —al pretender incrementar el esquema de cuotas de matrícula— e implicó una huelga de diez meses y la abrupta salida del rector. La de Juan Ramón de la Fuente y José Narro, quienes trabajaron en favor de la reconstrucción del tejido universitario y en la asimilación institucional del discurso progresista universitario. Y, finalmente, la de Enrique Graue,

quien, siguiendo una línea de prudencia institucional, promovió una mayor presencia de la UNAM en el país y el mundo.

La Universidad de la República

La larga y compleja historia de la Udelar extiende sus antecedentes a la primera mitad del siglo XIX. A partir de entonces comienzan a definirse las modalidades de un esquema de gobierno que refleja los rasgos de la institución y responden de manera indefectible a su desarrollo histórico.

De la misma manera que en el caso de la UNAM y de otras universidades latinoamericanas, el gobierno de la Udelar dio cabida a la combinación entre su normativa explícita y sus prácticas no escritas. Así, es posible destacar que en este ángulo de la Udelar se va dando una articulación de leyes y disposiciones de diverso orden con prácticas de gobierno que conforman al ejercicio de conducción institucional. Asimismo, en el gobierno universitario se define la integración de las estructuras de decisión, la distribución de atribuciones entre dichas estructuras, así como los mecanismos de articulación entre los diversos elementos de la vida institucional. En ese ámbito también se dirime el complejo vínculo con el Estado, que define una y otra vez los términos de la autonomía universitaria.

Sin el ánimo de intentar una descripción pormenorizada de los antecedentes de la Udelar y su gobierno, conviene referir a Juan Oddone y Blanca París (1971), así como a Cristina Contera (2008), quienes ofrecen un interesante planteamiento en torno a la historia de la Udelar. En tal sentido, en el Primer Congreso Nacional de Estudiantes de 1930 será puesto a discusión el tema de la Reforma Universitaria, abordándose entonces reivindicaciones acerca de la participación estudiantil en las decisiones y en el proceso de democratización universitaria.

No obstante, en esa misma década y en el marco de un golpe de Estado y del endurecimiento de las políticas hacia la universidad, será replanteado el marco autonómico y se expedirá una Ley Orgánica (1934) que vulnerará la autonomía, sujetando a la institución ante el gobierno nacional.

La respuesta universitaria a dicha ley implicó una serie de acciones entre las que se incluyó la elaboración de un Estatuto Universitario que, no obstante su carácter de proyecto, sentaba importantes bases para la recuperación de la autonomía y para el reconocimiento del cogobierno —estudiantes, docentes y egresados— como un elemento constitutivo de las decisiones institucionales.

En 1934 y 1935 en la Constitución política y el Estatuto Universitario, de manera respectiva, quedará ratificada la autonomía institucional. Asimismo, en la normativa universitaria, será propuesto el régimen de cogobierno universitario. A su vez, en la Constitución de 1952 la autonomía universitaria será ampliada y se reconocerá el cogobierno universitario (Cremanti, 2013).

Será en la Ley Orgánica de la Universidad de 1958 que quedará formalizada una serie de principios fundamentales para la institución: la autonomía, el cogobierno, la libertad de cátedra, así como los fines de la Udelar. Dicho ordenamiento marcaba, en términos del gobierno universitario, una serie de señalamientos que definían con toda precisión la estructura de los órganos del cogobierno: CDC, rector, AGC, consejos de facultades, decanos, asambleas del claustro de cada facultad y direcciones de institutos o servicios (Udelar, 1989, p. 27).

El golpe de Estado en 1973 representará para la universidad una nueva etapa de intervencionismo estatal y de vulneración de la autonomía institucional. La dictadura impactará en la vida académica institucional y

tanto el profesorado como los estudiantes y funcionarios verán fuertemente trastocadas sus actividades sustantivas. Ello, además de afectar las tareas de docencia e investigación, ejercerá un fuerte influjo en el ámbito estructural y directivo de la institución.

El plebiscito de 1980 abrirá el camino a la recuperación de la vida democrática en Uruguay y al proceso electoral de 1984. Tal será el marco en el que la universidad reiniciará también una nueva vía hacia la recuperación de la institucionalidad. De esta manera cesaría la intervención gubernamental en la universidad y se plantearían diversos acuerdos para la elección de nuevas autoridades universitarias.

Así, en 1985, la universidad reasumirá su autonomía y el cogobierno será reimplantado reconociendo a las autoridades electas. El proceso será tratado como una verdadera recuperación de la vida democrática en la que estudiantes y profesores volverán a ocupar los espacios académicos que habían sido vulnerados por la dictadura.

El cierre del siglo xx y el arribo al nuevo siglo han dado paso a una forma de gestión en la que se reconocen los avances de las últimas décadas, en los cuales se funda la propuesta plasmada en el documento *Una nueva gestión para una universidad en movimiento*:

la Udelar, desde la apertura democrática hasta la fecha, ha demostrado una importante capacidad de innovación institucional. Se crearon nuevas facultades [...]; nuevos espacios para impulsar políticas institucionales [...] y la figura de los prorectores en 1998; así como nuevas estructuras académicas y de gestión que configuran servicios de nuevo tipo, en especial los Centros Universitarios Regionales. Se crearon y ampliaron espacios académicos centrales, mientras que se evolucionó en las estructuras profesionales y técnicas que sostienen el funcionamiento de la Udelar, creando nuevos espacios o consolidando y jerarquizando otros

(por ejemplo, las Direcciones Generales). La institución progresa, innova en sus figuras institucionales y busca soluciones para problemas emergentes, como la participación de los nuevos servicios en el Consejo Directivo Central (CDC) o su voto en la Asamblea General del Claustro (AGC) (Rectorado, Universidad de la República, 2023, p. 3).

En suma, la Udelar ha iniciado el tránsito hacia una nueva modalidad de gobernanza que instituye nuevas prácticas, abriendo mayores vías para la participación de los componentes de su comunidad, todo ello en un marco autonómico renovado y pertinente. En el siguiente apartado se describen los rasgos principales de este nuevo modelo.

Dos propuestas universitarias de transformación

Universidad de la República: una nueva gestión para una universidad en movimiento

En agosto de 2023 el rector Rodrigo Arim presentó el documento *Una nueva gestión para una universidad en movimiento*. En dicho documento se planteaba una propuesta de transformación institucional orientada principalmente a la estructura y operación de los ámbitos centrales de gobierno de la Udelar, abarcando el CDC, la AGC, el Rectorado y otras oficinas del entramado decisorio.

El documento referido se estructura en dos grandes apartados: uno de diagnóstico y otro que plantea una propuesta que integra diversos ángulos de la gestión institucional.

En el apartado diagnóstico se alude a una estructura de gobierno que había crecido bajo una dinámica expansiva que multiplicaba los espacios de decisión y que, en algunos casos, llegaba a impactar de manera negativa

al ámbito de gobierno. La creación de instancias de gestión con una tendencia incrementalista y acumulativa daría lugar a una creciente complejidad que, si bien en una etapa temprana fue comprensible, a la postre resultó contraria a la idea de una gestión académica eficaz y oportuna.

Todo ello llevaría a una profunda valoración de los grandes temas de gobernanza de la Udelar y al necesario análisis de aspectos tales como la distribución de las responsabilidades políticas de gestión, la pertinencia de la estructura vigente de gobierno, el papel de las áreas académicas en la gestión, las funciones sustantivas de los órganos centrales, el sentido de la supervisión especializada en las estructuras de servicios, el grado de descentralización y desconcentración requerido, las atribuciones de los órganos de cogobierno y el papel de las figuras unipersonales, entre otros.

A partir de lo anterior, el documento plantearía la necesidad de dar claridad a los diversos órganos de gestión universitaria y a que las distintas figuras tuvieran una mejor definición de su operación y mecanismos de articulación. La propuesta buscaría constituir un marco organizativo y conceptual que pudiera operar en la construcción de las decisiones de manera flexible e integral.

De manera concreta el documento refiere la necesidad de que sus órganos centrales de dirección, el CDC y el Rectorado se orienten a la definición de la política universitaria y su inserción en el país. Se trata de jerarquizar la política y el cogobierno, para lograr la simplificación y descentralización de los procesos decisorios. Un elemento crucial en ello sería el de contar con la participación integral de las representaciones para hacer efectivo el cogobierno.

La nueva propuesta implica: a) el rediseño, la reagrupación y la jerarquización de espacios y responsabilidades de conducción

510

política; b) el avance en diseños flexibles y sistémicos; c) la agilización de la gestión; d) la descentralización de decisiones y capacitación de gestión, y e) la priorización de la estrategia de las tecnologías de información.

A su vez, en términos de estructura, se plantean diversas transformaciones:

1. Creación de prorectorados y transformación de comisiones sectoriales (los prorectorados tienen un sentido organizativo y de responsabilidad política, las comisiones son instancias colectivas —cogobernadas— de discusión. Se considera que podrán existir también comisiones o grupos *ad hoc*).
2. Creación del prorectorado y de comisión sectorial de desarrollo institucional (transformación permanente, nuevos modelos, programas y proyectos; asesoramiento, análisis y propuesta de políticas del desarrollo).
3. Delegación y jerarquización de ámbitos cogobernados (racionalización de grupos de trabajo y comisiones).
4. Las comisiones o grupos de trabajo como herramienta efectiva de gestión (comisiones de carácter permanente: comisiones sectoriales, comisiones centrales y comisiones especiales de carácter temporal).
5. El Campus Luisi Janicki (innovación institucional).
6. El fortalecimiento de las áreas académicas.
7. El nuevo esquema organizativo central.
8. El complemento para el nuevo diseño. Centros de costos claros, transparentes y al servicio de las definiciones políticas.

9. Sugerencias para ajustes organizacionales complementarios.

El documento propone una serie de organigramas que respaldan al nuevo esquema de gobernanza o gestión universitaria y buscan dar una idea de las formas organizativas. No se incluyen por obvias razones de espacio y porque pueden consultarse de manera directa en la versión abierta de dicho documento (Rectorado, Universidad de la República, 2023).

El documento referido concluye con una serie de compromisos que reflejan la voluntad en favor de una gobernanza y gestión renovadas: jerarquización de la discusión política sobre la gestión universitaria; recuperación de los espacios de discusión política; lograr que los colectivos participen en la discusión de temas sustantivos; incrementar la discusión de temas políticos y descentralizar la gestión. Asimismo, se ratifica que la Udelar se apoya en una conducción colectiva y que tiene un compromiso con una democracia deliberativa permanente para mantener a la universidad en movimiento.

Universidad Nacional Autónoma de México: el Plan de Desarrollo 2023-2027 y la propuesta de reforma institucional

El documento programático que define la gestión vigente, es el Programa de Desarrollo Institucional (PDI) 2023-2027. Este documento expresa la intencionalidad de definir un marco de gestión universitaria que no solamente refiera a este período, sino que pueda representar una perspectiva temporal más amplia. Basado en una estructura de 49 líneas programáticas y de 297 proyectos específicos, el PDI abarca los ángulos más diversos de la vida institucional.

El documento refiere de manera específica el tema de la gobernanza institucional y en su conjunto ofrece una propuesta de conducción que abarca las actividades universitarias de manera integral, cubriendo las áreas sustantivas de docencia, investigación y difusión de la cultura.

El programa se presenta en siete ejes principales: a) universidad incluyente y al servicio de la nación; b) impulso a la carrera

académica; c) fortalecimiento y renovación de la docencia; d) consolidación y apoyo a la investigación; e) ampliación de la difusión cultural y la extensión académica; f) vinculación nacional e internacional, y g) administración y gestión institucional. Asimismo, incluye dos de carácter transversal: igualdad de género y sostenibilidad.

Las líneas programáticas que se desprenden de esos ejes, se presentan en el cuadro 13.

1. Compromiso institucional con la sustentabilidad	12. Superación académica y actualización docente	23. Fortalecimiento de la infraestructura experimental	34. Radio y televisión universitarias
2. Prevención y atención de las violencias	13. Fortalecimiento del bachillerato universitario	24. Apoyo a la investigación en facultades y escuelas	35. Uno a Uno: Programación con paridad de género
3. Programas de apoyo económico y nutricional a la población estudiantil	14. Fortalecimiento de los estudios de licenciatura	25. Apoyo a las publicaciones científicas arbitradas	36. Intercambio y colaboración académica con instituciones nacionales
4. Salud integral de la comunidad universitaria	15. Apoyo y fortalecimiento a las facultades de estudios superiores	26. Diversificación de las fuentes de financiamiento	37. Vinculación con el sector productivo
5. La UNAM como espacio seguro	16. Consolidación de las unidades de la Escuela Nacional de Estudios Superiores en distintos estados	27. Descentralización de la investigación	38. Vinculación social
6. Accesibilidad: la UNAM en un clic	17. Consolidación de los estudios de posgrado	28. Investigación y posgrado	39. La UNAM en el mundo
7. La universidad al servicio de la nación	18. Programas de apoyo a la docencia	29. Investigación con perspectiva de género	40. Descentralización
8. Revisión y actualización del Estatuto del Personal Académico	19. Educación continua	30. Divulgación de la ciencia y las humanidades	41. Simplificación
9. Redefinición de la figura de técnico-académico y apoyo a su carrera académica	20. Fomento a la interacción entre entidades académicas en investigación	31. Difusión cultural en línea	42. Fortalecimiento del subsistema jurídico
10. Estabilidad y carrera académica para el personal de asignatura	21. Criterios de evaluación de la investigación	32. Mayor participación de la comunidad estudiantil en actividades culturales	43. Sustentabilidad en obras, compras y ahorro de energía
11. Continuación del Programa de Renovación de la Planta Académica	22. Programas de apoyo a la investigación	33. Difusión del quehacer universitario	44. Requerimientos de infraestructura en el largo plazo

Cuadro 13. Líneas programáticas del Plan de Desarrollo Institucional 2023–2027. Fuente: UNAM (2023, pp. 13–15).

512

En junio de 2024 fue creada la Coordinación de Reforma Institucional y Prospectiva Universitaria (CRIPU), con la definición explícita de impulsar un proceso de transformación que pudiera responder al propósito de constituir una propuesta de reforma con los siguientes rasgos (CRIPU, UNAM, 2025):

- Integral: Aborda los diversos ángulos de la vida universitaria.
- Académica: Está fundada en el saber, en los mecanismos que caracterizan al quehacer universitario y en los principios de libertad de cátedra e investigación.
- Inclusiva: Busca propiciar la mayor participación de todos los sectores de la comunidad.
- Democratizante: Busca fortalecer la participación de la comunidad.
- Plural: Da cabida a las múltiples opiniones y posiciones.
- Progresiva: Atiende los problemas vigentes y busca generar un proceso permanente de reflexión y cambio.
- Prospectiva: Se orienta hacia el futuro.
- Institucional: Se funda en las funciones y atribuciones que señala la normativa.
- Transparente: Promueve que el quehacer universitario se desarrolle conforme a criterios de rendición de cuentas.
- Con compromiso histórico: Parte del conocimiento y análisis de la trayectoria institucional para definir sus propuestas y alcances.

En términos operativos y con base en los siete apartados y dos líneas transversales del PDI 2023-2027, la reforma institucional se

define a partir de tres grandes dimensiones: la institucional, la académica y la normativa y de gestión.

Cabe aclarar que dichas dimensiones no representan una propuesta diferente, sino que se trata de una ordenación que responde a la intencionalidad del proceso de renovación institucional.

En la *reforma institucional* se inscriben los procesos de cambio que implican al conjunto de la UNAM y que suponen avances que favorecen a todos los ámbitos de la vida institucional.

A su vez, en la *reforma académica* tienen cabida los procesos de cambio referidos directamente a la mejora de las actividades sustantivas de la UNAM: docencia, investigación, difusión y vinculación. Estos rubros, cabe subrayar, son el centro de la reforma institucional.

Finalmente, en la *reforma normativa y de gestión* se inscriben los procesos de innovación centrados en los campos normativo, programático y administrativo que sustentan la vida académica de la UNAM. En el cuadro 14 se enlistan las tres dimensiones y los temas concretos que incluye cada una de ellas.

El proceso de reforma institucional de la UNAM se encuentra en una etapa inicial y aspira a perfilar un proyecto que no solamente se oriente a la gestión vigente, sino que busque constituirse como una plataforma para un horizonte temporal de más largo aliento. No plantea esquemas rígidos ni elementos punitivos, sino que busca abrir cauces institucionales adaptativos y flexibles en los que puedan sumarse las múltiples voces de la comunidad universitaria. Para ello se pretenden fortalecer los esquemas de gobernanza y colegialidad dando paso a una institución renovada y pertinente de cara a México y al mundo del futuro.

I. Reforma institucional	II. Reforma académica	III. Reforma normativa y de gestión
UNAM: nación y sociedad Colegialidad y gobernanza Compromiso institucional: integridad, igualdad de género, prevención y atención a las violencias, sostenibilidad, salud integral (discapacidades, salud mental), construcción de un espacio seguro Política estudiantil y comunitaria	Los académicos Renovación y consolidación del profesorado Evaluación formativa Fortalecimiento de los bachilleratos Fortalecimiento de las licenciaturas Fortalecimiento de los posgrados Programas apoyo a la docencia Fortalecimiento de la investigación Promoción difusión y divulgación Vinculación nacional Vinculación sector productivo Vinculación sector social Vinculación internacional	Descentralización Simplificación Transparencia Fortalecimiento sistema jurídico Sustentabilidad de la gestión (compras, energía) Infraestructura

Cuadro 14. El Plan de Desarrollo Institucional y la reforma. Fuente: CRIPU, UNAM (2025).

A manera de conclusión

Si bien resulta arriesgado plantear una conclusión sobre procesos dinámicos y vigentes, sí, en cambio, es posible reiterar que la universidad del siglo XXI no puede estar al margen de la dinámica de transformaciones más amplias que ocurren en los ámbitos nacionales, regionales y del conocimiento. La universidad contemporánea demanda de procesos de gestión y gobernanza que propicien la creación y la transmisión del conocimiento, cumpliendo con su alto encargo social.

Los dos casos de propuestas de transformación institucional referidos a dos de las universidades más emblemáticas de América Latina parecen confirmar la mutua preocupación por fortalecer sus respectivos procesos de conducción. Los puntos de partida son diferentes y las rutas también lo son. No obstante, es posible apreciar un esfuerzo

compartido para atender la compleja construcción de las decisiones y para perfilar un marco de innovaciones de cara al futuro.

Hoy resulta indispensable actualizar las miradas sobre la institución, y reconocer que las decisiones de nuestro tiempo no pueden prescindir de las múltiples voces de sus comunidades. Las propuestas en ambas instituciones en términos de gobernanza es un paso en ese sentido y a favor de construir rutas de transformación que aseguren las capacidades de la universidad en una perspectiva de futuro. No basta, y en ello coinciden ambas instituciones, con promover procesos únicos de cambio: hace falta construir cauces sólidos que propicien una consistente y continuada innovación del saber y sus instituciones. <

Reglamento de Teletrabajo en la Universidad de la República⁵¹

Artículo 1. (Definición) A efectos del presente reglamento, se define teletrabajo como la prestación del trabajo fuera de las instalaciones de la Universidad de la República (en adelante Udelar), mediante el uso de tecnologías de la información y comunicación.

Artículo 2. (Propósito) La implantación del teletrabajo busca mejorar la eficiencia organizativa de la Udelar, favorecer la sostenibilidad ambiental mediante la reducción del número de desplazamientos, el mejor uso de los equipamientos edilicios, generar nuevas vías para la conciliación de la vida laboral con la personal y familiar y lograr una mejor adaptación de los puestos de trabajo a las necesidades personales, siempre que posibiliten el cumplimiento de los propósitos institucionales.

Artículo 3. (Tareas teletrabajables) El prorector de Gestión elevará una lista de las tareas pasibles de ser teletrabajadas en las condiciones previstas en este reglamento al CDC para su aprobación. En el caso de las facultades, institutos asimilados o CENUR la aplicación de esta modalidad según las distintas tareas comprendidas en la lista aprobada por el CDC, será resuelta por los consejos respectivos.

La lista referida en el inciso primero de este artículo será remitida a consideración del CDC, dentro del término de treinta días a partir de la entrada en vigencia de la presente Reglamentación, pudiendo ampliarse por ese consejo en cualquier momento.

No se admitirá teletrabajo en aquellos casos en que las tareas consistan preponderantemente en asistencia presencial de público en forma diaria u otras cuyas características no admitan la realización mediante teletrabajo.

La base de la definición requerirá que las actividades a realizarse por esta modalidad puedan identificarse en tareas y resultados concretos y únicos, entendiendo a estos como productos discretos diferenciables.

Cada servicio podrá definir los plazos, la forma de ejecución y control de cada una de las tareas teletrabajables.

En ningún caso el teletrabajo podrá implicar merma en la calidad u oportunidad de la prestación del servicio, debiendo observarse especialmente que es una herramienta al servicio de la función y no del funcionario.

Artículo 4. (Atribuciones para definir alcance del régimen) El reglamento alcanza a los funcionarios técnicos, administrativos y de servicios de la Udelar, cuyas actividades sean susceptibles de realizarse en este formato, que cuenten con las competencias organizacionales requeridas para teletrabajar y que,

51

Ingresado a consideración del CDC el 17 de junio de 2025 (Distribuido n.º 536.25), elaborado por el PRC y las direcciones generales profesionales, a partir de un proceso que incluyó intercambios con la ONSC y el estudio de antecedentes nacionales e internacionales. El mismo 17 de junio de 2025 el CDC decidió conformar un grupo de trabajo para que, a partir de la propuesta presentada, se analicen los diversos aspectos de la temática y se elaboren iniciativas a implementar.

con la participación directa del jerarca máximo de la repartición correspondiente o con el funcionario que este indique, acuerden adherirse a la modalidad de teletrabajo en las condiciones que sean pautadas. En los servicios centrales, en casos de dudas sobre a qué jerarquía corresponde tal tarea, esto será resuelto por el PRG.

El régimen que se reglamenta no comprende al Hospital de Clínicas. Las autoridades del Hospital de Clínicas podrán remitir a consideración del CDC un proyecto de reglamentación específica de teletrabajo para sus funcionarios.

Artículo 5. (Voluntariedad y reversibilidad) La adhesión a la modalidad de teletrabajo es voluntaria y reversible.

Por voluntariedad se entiende el acuerdo explícito de los funcionarios que se integrarán a esta modalidad y de las autoridades del servicio correspondiente (art. 3). La reversibilidad implica que la modalidad de trabajo puede volver a ser presencial en cualquier momento, tanto por voluntad del funcionario como por voluntad de la Administración, expresada por las autoridades que habilitaron o acordaron la realización conforme a los artículos 2, 3 y 5 del presente reglamento.

La organización del teletrabajo no causa estado de permanencia ni expectativa de continuidad en el tiempo, por lo que en el futuro podrá sufrir modificaciones o incluso su terminación, volviendo a una forma de prestación de tareas totalmente presencial. Las eventuales revocaciones de autorización de teletrabajo no inhiben de las medidas disciplinarias que pudieran ser aplicables en los casos de incumplimiento.

Artículo 6. (Continuidad en el régimen) Los productos resultantes del teletrabajo serán evaluados en forma periódica por parte del supervisor directo, quien ponderará la continuidad en el régimen.

El supervisor podrá solicitar al jerarca máximo de la repartición correspondiente (art. 3) la desvinculación del funcionario/a o de los/las funcionarios/as del régimen de teletrabajo. Decidida la desvinculación del régimen y una vez notificado el/la funcionaria/o o los/las funcionarios/as de la decisión, tendrá/n 2 (dos) días hábiles para reintegrarse a trabajar en forma presencial.

Asimismo, el/la funcionario/a podrá manifestar en forma fehaciente su voluntad de no continuar participando de esta modalidad.

Artículo 7. (Jornadas de teletrabajo) Podrán acordarse hasta 2 (dos) jornadas de teletrabajo por semana. Las jornadas serán distribuidas según las necesidades del servicio. El CDC o el CDG en ejercicio de atribuciones delegadas, podrán resolver excepciones a este régimen en casos que a su juicio lo amerite la naturaleza de la tarea desarrollada.

Sin perjuicio de ello, el funcionario deberá concurrir en forma presencial los días previstos para teletrabajo cuando se requiera su presencia para

la adecuada prestación de servicios (asignación o coordinación de tareas, reuniones, jornadas de capacitación, entre otros), en el modo que se determine por parte del jerarca máximo de la repartición o quien este indique (artículo 3). Dichas jornadas, que requieran concurrencia presencial del funcionario, no serán reemplazadas con otros días en régimen de teletrabajo.

Artículo 8. (Acuerdo previo) El teletrabajo debe acordarse, materializándose en un acuerdo expreso, específico y escrito. En este los responsables funcionales podrán establecer horarios de conexión obligatoria, respetando tiempos de descanso y desconexión.

El acuerdo deberá incluir, al menos, los siguientes elementos: cantidad de días asignados para teletrabajo, dirección del lugar donde se llevará a cabo, número de contacto telefónico, los equipos y medios que proporcionará la Udelar (si corresponde), tipo de tareas a realizar bajo esta modalidad, así como los métodos de ejecución y control de cada una de ellas y cualquier otro aspecto que se considere necesario o conveniente.

En caso de que la Udelar proporcione equipamiento de algún tipo, el mismo deberá emplearse única y exclusivamente para las tareas propias del cargo. El funcionario devolverá a la Udelar la totalidad de este en buenas condiciones una vez que se produzca el egreso del régimen.

Artículo 9. (Lugar del teletrabajo) Los funcionarios que teletrabajen deberán proporcionar la dirección desde la que teletrabajarán y un celular de contacto, debiendo comunicar a su supervisor si se produce un cambio del lugar de teletrabajo (en forma transitoria o permanente) y el cambio deberá ser autorizado por el jerarca máximo de la repartición o quien este indique (art. 3), de lo que se dejará constancia en forma fehaciente.

Quienes realicen teletrabajo se comprometen a que el lugar registrado a tales efectos cuenta con la estructura adecuada y condiciones necesarias de seguridad e higiene laboral y no entorpece el normal desarrollo de las tareas, las comunicaciones y la imagen institucional de la Udelar, así como el ámbito familiar y/o personal, ni causa perjuicio moral, material y/o patrimonial alguno.

La Udelar no efectuará reembolso alguno por gastos que pudiese implicar la prestación del teletrabajo.

En caso de problemas técnicos ajenos al funcionario, que no se puedan solucionar a la brevedad, el funcionario deberá comunicarlo en forma inmediata a su supervisor y presentarse en forma presencial en el servicio para continuar desarrollando su tarea con normalidad.

Artículo 10. (Mantenimiento de derechos y obligaciones de la relación funcional vigente) El presente reglamento no sustituye las reglas de vinculación estatutaria del funcionario con la Udelar, por lo que se mantienen vigentes las condiciones de trabajo fijadas y/o acordadas con anterioridad, así como

los derechos y obligaciones contenidos en el Estatuto de Funcionarios TAS, ordenanzas, reglamentaciones y demás normas aplicables.

El funcionario mantendrá los mismos derechos a acceder a la formación y a las oportunidades de desarrollo en la Udelar, en los mismos términos y condiciones que los funcionarios que prestan sus tareas de modo totalmente presencial en los servicios universitarios.

El funcionario mantiene la obligación de comunicar toda ausencia a sus tareas, a cumplir con el procedimiento previsto para certificaciones por enfermedad, así como a realizar las solicitudes correspondientes para el otorgamiento de licencia anual reglamentaria, antigüedad, incentivos, licencias especiales y extraordinarias, de acuerdo a las disposiciones contenidas en la Ordenanza de Asistencia al Personal No Docente y en la Ordenanza de Licencias, respectivamente.

El funcionario tendrá derecho a la desconexión al término de su jornada, en los tiempos de descanso y licencias, no estando obligado a responder comunicaciones, cumplir órdenes ni otros requerimientos, a fin de garantizar el debido uso y goce del mencionado derecho.

Artículo 11. (Seguridad de la información y confidencialidad) El teletrabajo debe realizarse en condiciones que garanticen la confidencialidad e integridad de la información a la cual tuviere acceso, con motivo o en ocasión del trabajo. Serán aplicables los protocolos de acceso remoto, uso del correo electrónico y dispositivos vigentes que establezca la Udelar.

Artículo 12. (Evaluación) En el plazo de un año se efectuará una evaluación del régimen regulado en el presente reglamento.

Artículo 13. (Vigencia) Las disposiciones del presente reglamento se aplicarán a partir de

518

Propuesta de diseño y asignación de responsabilidades del Prorrectorado de Gestión⁵²

Introducción⁵³

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

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

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

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

El PRG supervisará y promoverá la implementación de políticas institucionales diseñadas por el CDC para el funcionamiento de la Udelar. Estas políticas tienen que ver con diferentes áreas que facilitan el cumplimiento de las funciones sustantivas de la Universidad. Por un lado, se encuentran las direcciones generales y unidades administrativas que desarrollan las tareas que permiten el funcionamiento de la Udelar. Las direcciones y unidades relacionadas con funciones asociadas a:

52

El prorrector de Gestión Luis Leopold presentó el 29/11/2024 una primera versión de este documento al grupo de trabajo creado por el CDC para elaborar propuestas de diseño y asignación de responsabilidades al interior de los prorrectorados. A partir de los intercambios de este grupo, el 13/6/2025 se acordó remitir una nueva propuesta al CDC. Luego de discusiones en sala entre junio y octubre y de los aportes específicos de los órdenes Docente y Egresados y del rector Héctor Cancela, el CDC aprobó la presente propuesta el 7/10/2025. Finalmente, una salva de aplausos acompañó la culminación del largo y colectivo proceso.

53

La Introducción se incluyó a propuesta del Orden Docente.

- 1) la acreditación y registro de las trayectorias educativas del estudiantado;
- 2) el mantenimiento y la construcción de infraestructura edilicia y de espacios educativos de formación;
- 3) el funcionamiento del soporte informático para la comunicación institucional y la educación mediada por tecnologías;
- 4) la adquisición de materiales, vehículos y recursos para la operación de las tareas educativas y administrativas;
- 5) el cuidado de la vida de la comunidad Udelar, y
- 6) la construcción de una cultura de respeto y promoción de los derechos humanos.

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

Orientaciones generales: Universidad en Movimiento

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

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

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

Se espera a partir de esta propuesta una clara definición de las dependencias del prorectorado, su vinculación con las Direcciones Generales, la vinculación de estas últimas

520

con servicios y áreas, así como el ordenamiento de las unidades de apoyo de la propia unidad ejecutora central y la reasignación a otro Prorectorado en caso de actividades vinculadas a otras de las funciones.

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

Solo con el fin de colaborar en la elaboración detallada se plantean, sin exhaustividad, dos orientaciones. En primer lugar, la definición de la ubicación y competencias de un área de bedelía central, dada la relevancia de la función transversal que tiene la administración de la enseñanza. Por otra parte, la mejora de los arreglos institucionales para unidades como el Instituto Confucio, que forman parte de acuerdos con instituciones internacionales, pero poco se vinculan a la realidad de gestión cotidiana de Rectorado.⁵⁴

A partir de la Resolución n.º 1 del CDC del 19 de diciembre de 2023, se le encomendó al prorector de Gestión la elaboración de una propuesta de rediseño organizativo. En la Resolución n.º 2 de la misma sesión, el CDC resolvió «crear un Grupo de Trabajo integrado por órdenes, áreas y el rectorado donde se volcarán propuestas de diseño y asignación de responsabilidades al interior de los prorectorados y elaborará propuestas de resolución a considerar por el CDC».

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

Aplicación de las orientaciones generales al diseño del Prorectorado de Gestión

A partir de la orientación general de «rediseñar, reagrupar y jerarquizar espacios con responsabilidades de conducción política», se creará una comisión sectorial con representantes de áreas, órdenes, funcionariado TAS y uno o una delegada del interior con sus respectivos alternos a propuesta de los CENUR.⁵⁵ Esta comisión atenderá políticamente los asuntos de gestión universitaria, incluyendo algunos que hoy se gestionan en los siguientes espacios: Comisión Central de la Escuela de Gobierno, Comisión de Planificación y Seguimiento del POMPL, PCET-MALUR, CAPPPA, Comisión Asesora de Gestión Administrativa. Se entiende que esto contribuirá a ubicar en el centro de la gestión los debates y definiciones de las temáticas referidas.

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

54

Al respecto, el 16/04/24 el CDC resolvió: 1) Disponer que la estructura de funcionarios/as TAS asignada para la ejecución de las actividades en el marco del convenio con la Universidad de Qingdao, pase a la órbita del Servicio de Relaciones Internacionales (SRI) a partir del 1.º de mayo de 2024. 2) El SRI cumplirá con dar seguimiento a la ejecución de las actividades y actuará como referencia en la gestión cotidiana, en coordinación permanente con los directores chino y uruguayo de acuerdo a lo establecido en el citado convenio. 3) Asignarle las definiciones que deriven del cumplimiento de las obligaciones establecidas en el convenio que hoy recaen en el rector, al presidente del Servicio de Relaciones Internacionales.

55

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

Organización de las direcciones generales en función de las nuevas definiciones

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

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

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

Al definir roles y responsabilidades de manera transparente para la nueva estructura de las direcciones generales, se combinan habilidades estratégicas y conocimientos de la operativa que dan lugar a nuevas sinergias que fortalecen las capacidades de articulación. Los lineamientos de trabajo serán definidos en cada caso de manera particular, siempre siguiendo las orientaciones generales que se desarrollan en este documento. Existen, además, indicaciones específicas que se describen a continuación.

El Prorrectorado de Gestión

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

Funcionarán en la órbita del prorrectorado la Dirección General de Administración Financiera (DGAF); la Dirección General de Logística y Recursos Materiales; la Dirección General de Infraestructura, y la Dirección General de Capacidades Humanas. Asimismo, se incluyen la EdeG, la UCVAD, y el AGU.

Orientaciones específicas

1. DGAF: Sin modificaciones respecto a la situación actual, formando parte del PRG.
2. DGP: incluirá al actual Departamento de Personal de la División Secretaría, que pasará a llamarse Dirección General de Capacidades Humanas. La denominación de este ámbito remite a expresar adecuadamente su función de dirección y ejecución en términos de políticas y procesos respecto a las capacidades humanas. Su integración estará dada por la plantilla actual, que deberá atender a los parámetros de descentralización de capacidades que se plantean, de modo que las capacidades profesionales estén en directa relación con áreas y servicios, al tiempo que orientadas por las políticas institucionales y la ejecución de procesos de acuerdo a los lineamientos técnico profesionales pertinentes.

En forma similar a las restantes direcciones generales, tiene un claro papel de superintendencia técnica en el área de su especialidad, tanto en los procesos de gestión de capacidades humanas como en la elaboración de propuestas de políticas de gestión de las actividades laborales de las personas y su implementación con alcance para toda la Udelar. Por lo tanto, le compete la dirección de todos los procedimientos para la implementación integrada y coherente de esas gestiones para la institución. Esto incluye asesoramiento, control y participación directa en las tareas de selección del personal; en el desarrollo de la carrera de los funcionarios (ascensos, movilidad); en el análisis de la estructura escalafonaria; en la elaboración de las descripciones de cargos y bases de los llamados; en la provisión de los cargos solicitados por los servicios; en el análisis y desarrollo de procedimientos para las áreas de personal, y en todo lo que refiere al control sobre las tramitaciones acerca de las capacidades humanas en la Udelar y el cumplimiento de las delegaciones y las normas que los regulan. Asimismo, es el nexo con la ONSC para remitir la información institucional sobre el funcionariado universitario y con el BPS en los temas de previsión social. Las dependencias de Personal y de Recursos Humanos de los distintos servicios universitarios desarrollan su trabajo en coordinación y con las orientaciones generales acordadas con esta dirección y mantienen sus dependencias generales dentro de cada servicio.

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

de recursos, equipos, materiales y servicios fundamentales, aportando a la planificación estratégica de la organización y garantizando que los recursos y suministros necesarios estén disponibles de manera efectiva. Sus responsabilidades incluyen: a) la planificación y coordinación para la adquisición de bienes y servicios, a través de procesos de compra eficientes y cumpliendo con los estándares de calidad y la normativa nacional y universitaria correspondiente; b) la ejecución, el almacenamiento y el control del flujo de bienes y servicios de una manera óptima para el cumplimiento de los objetivos institucionales; c) la ejecución de las acciones necesarias para el control de los activos fijos a fin de mantener actualizados los inventarios, recibiendo y distribuyendo los bienes en función de los requerimientos; d) la garantía de que los costos derivados de mantenimiento de inventarios sean mínimos, sin que ello interfiera en el servicio que se le da al usuario, e) la coordinación de las acciones necesarias para la gestión de flota, incluyendo la compra, mejor mantenimiento y asignación de los vehículos. En síntesis, comprende la dirección y orientación de todos los procedimientos de adquisición de bienes y servicios de la Udelar, además de las gestiones específicas para el ámbito de la Unidad Ejecutora 01.

4. La Dirección General de Infraestructura: incluirá la DGA y la Unidad de Gestión del POMLP, de modo de recuperar el acumulado de ambos espacios. Su integración estará dada por la plantilla actual y deberá atender a los parámetros de descentralización de capacidades planteados, de modo que las capacidades profesionales estén en directa relación con áreas y servicios, orientadas por las políticas institucionales y la ejecución de procesos de acuerdo a los lineamientos políticos y técnicos pertinentes. La Comisión de Planificación y Seguimiento del POMLP continuará funcionando como ámbito cogobernado encargado de darle seguimiento del actual POMLP de la Udelar y de elaborar y proponer un nuevo plan de obras con participación del demos universitario, que será elevado para su aprobación por el CDC. La integración de esta comisión se mantendrá provisoriamente, mientras no se discuta una nueva que refleje la participación del Prorectorado de Desarrollo Institucional, del PRG y de la Dirección General de Infraestructura.⁵⁶
5. UCVAD: se explicita la voluntad de revisar y de fortalecer el marco institucional de la UCVAD, con el propósito de asegurar su correcto funcionamiento, su autonomía en el ejercicio de sus funciones y el adecuado cumplimiento de sus cometidos. Dado que la Udelar ya ha iniciado un proceso de revisión de la ordenanza y que está pendiente el informe final de la auditoría interna de la Udelar sobre la política de violencia, acoso y discriminación, se resuelve mantener a la UCVAD en el ámbito del PRG hasta contar con esos insumos.⁵⁷ EdeG: sin modificaciones respecto a la situación actual, forma parte del PRG.

56

La redacción de este punto 4 se incorporó de este modo a propuesta del rector Héctor Cancela.

57

La redacción de este párrafo se incorporó de este modo a propuesta de los Órdenes Docente y de Egresados

524

7. AGU: su permanencia en el PRG no excluye la posibilidad de analizar futuras inserciones académicas e institucionales.⁵⁸
8. División Secretaría de Oficinas Centrales: es la responsable de los procesos conectivos entre las distintas dependencias tecnoadministrativas centrales, asegurando el funcionamiento cotidiano de las unidades a su cargo. Coordina directamente con la Dirección de División del CLJ y su papel es de directa dependencia con el PRG, de modo de asegurar la implementación de las diversas acciones de gestión de cambio requeridas.

Sin desmedro de nuevas definiciones que se puedan determinar: 1) El Departamento de Personal se incorpora a la Dirección General de Capacidades Humanas; 2) El Departamento de Intendencia coordina regularmente con la Unidad de Gestión Edilicia del CLJ; 3) la Bedelía General, en tanto se avance con el diseño de una Unidad de Administración de la Enseñanza dependiente del Prorectorado de Enseñanza, contribuirá con sus acumulados al desarrollo de dicho rediseño, y 4) Inventario se integra a la Dirección General de Logística y Recursos Materiales. <

EL CONSEJO DIRECTIVO CENTRAL DE LA UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA
EN SESIÓN ORDINARIA DE FECHA 7 DE OCTUBRE DE 2025, ADOPTO LA
SIGUIENTE RESOLUCIÓN:

9.

Exp. 011020-000048-25) - Considerando: 1. La resolución N° 1 del Consejo Directivo Central del 19/12/23 que dispone la creación de los prorektorados como unidades organizativas, creando el grupo de trabajo ad hoc responsable de elevar al CDC las propuestas de diseño y asignación de responsabilidades al interior de los prorektorados.

2. La resolución N° 2 del Consejo Directivo Central del 30/04/24 que dispone la conformación de las estructuras de los prorektorados, disponiendo su constitución general y el proceso de delegación de atribuciones.

3. La propuesta recibida desde el citado grupo de trabajo relativa al diseño y asignación de responsabilidades a la interna del Prorektorado de Gestión (Distribuido N° 563.25)

4. La propuesta presentada por el Orden Docente (Distribuido N° 963.25), a la que se incorporaron aportes del Orden de Egresados.

5. La modificación propuesta por el Sr. Rector, referida a la redacción del punto 4 de la sección "Orientaciones Específicas" del Prorektorado de Gestión - Dirección General de Infraestructura y Sostenibilidad (Distribuido N° 1003.25)

EL CONSEJO DIRECTIVO CENTRAL, RESUELVE:

1. Aprobar en general la propuesta de rediseño organizativo del Prorektorado de Gestión, encomendando a su Prorektor, en diálogo con el grupo de trabajo ad hoc citado en el considerando 1, el desarrollo y seguimiento del plan para su implementación. Dicho plan deberá contemplar las eventuales propuestas que surjan de la discusión de los demás prorektorados y que tengan relación directa o indirecta con la presente propuesta de rediseño organizativo.

2. Encomendar a la Dirección General de Jurídica en consulta con el Prorektor de Gestión, la elaboración de las propuestas de las adaptaciones normativas que se requieran para su implementación.

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

(19 en 19)

- Ábalos, I., y Herreros, J. (2002). Una nueva naturalidad (7 micromanifiestos). 2G: *Revista Internacional de Arquitectura*, 22. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/ejemplar/189923>
- Acosta Silva, A. (2014). Gobierno universitario y comportamiento institucional: la experiencia mexicana, 1990-2012. *Bordón. Revista de Pedagogía*, 66(1), 31-44. Recuperado de <https://recyt.fecyt.es/index.php/BORDON/article/view/Bordon.2014.66102>
- Acosta Silva, A. (2022). Gobernanza, poder y autonomía universitaria en la era de la innovación. *Perfiles Educativos*, 44(178), 150-164. <https://doi.org/10.22201/issue.24486167e.2022.178.60735>
- Adams, D. (1988). Ampliando el discurso de la planificación educacional. Exploraciones conceptuales y paradigmas. *Comparative Education Review*, 2(4).
- Advice (2024, julio). *Monitor Laboral*. Recuperado de <https://www.advice.com.uy/MonitorLaboral/MonitorLaboralJulio2024.pdf>
- Agencia de Gobierno Electrónico y Sociedad de la Información y del Conocimiento (AGESIC) (s. f.). *Qué es gobierno abierto*. Recuperado de <https://www.gub.uy/agencia-gobierno-electronico-sociedad-informacion-conocimiento/politicas-y-gestion/es-gobierno-abierto>
- (2024, enero 2). *Grupo de Trabajo de Gobierno Abierto*. Recuperado de <https://www.gub.uy/agencia-gobierno-electronico-sociedad-informacion-conocimiento/politicas-y-gestion/grupo-trabajo-gobierno-abierto>
- Aguerrondo, I. (2008). *La gestión de la educación: una mirada desde la complejidad*. Ginebra: IPEE-UNESCO. Recuperado de <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000182526>
- Aguilar, L. (2006). *Gobernanza y gestión pública*. Ciudad de México: Fondo de Cultura Económica. https://consultorestema.com/wp-content/uploads/2020/02/Aguilar_villanueva_gobernanza_y_gestionTC.pdf
- Aguiló Bonet, A. J. (2009). La universidad y la globalización alternativa: justicia cognitiva, diversidad epistémica y democracia de saberes. *Nómadas. Revista Crítica de Ciencias Sociales y Jurídicas*, 22(20), 5-28.
- Alexander, J. (1987). O novo movimento teórico. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, 2(4). Recuperado de <https://anpocs.org.br/1987/06/25/vol-2-no-4-sao-paulo-1987/>
- Aljure Saab, A. (2015). *El plan estratégico de comunicación*. Barcelona: Editorial uoc.
- Alves Pereira, A. C. (2019). A atual crise da universidade pública brasileira. *Revista Interdisciplinar de Direito*, 17(2), 13-35.
- Ammazzagatti, P., y De los Santos, A. (2024). Diálogo sobre los caminos recorridos y desafíos en los abordajes de la violencia, acoso y discriminación en la Universidad de la República. En G. Pacci y F. Silva (Coords.), *Relatoría: Desafíos institucionales en violencia, acoso y discriminación*. [Documento inédito]
- Andrade Salazar, J. A., Pérez, J. J., y Villela Cervantes, C. E. M. (2024). Más allá de la colonialidad: la apuesta decolonial en la investigación. *Revista Docencia Universitaria*, 5(1), 262-286. <https://doi.org/10.46954/revistadusac.v5i1.111>
- Araya, W. (2015). Reflexiones e insumos sobre los sistemas de información gerencial en las instituciones de educación superior: Ventajas y desventajas. *Revista Gestión de la Educación*, 5(2), 23-27. <http://dx.doi.org/10.15517/rge.v5i2.19342>
- Arendt, H. (1993). *La condición humana* (8.^a ed., trad. R. Herrera). Buenos Aires: Paidós.
- Arocena, R. (2011). Una perspectiva de la segunda reforma universitaria. En Universidad de la República y Asociación de Universidades Grupo Montevideo, *Reforma Universitaria: universidades latinoamericanas y desarrollo* (pp. 9-18). Montevideo: Universidad de la República.

- Arocena, F., y Sansone, S. (2023). *Aceleración*. Montevideo: Estuario Editorial.
- Ascher, F. (2004) *Los nuevos principios del urbanismo*. Madrid: Alianza.
- Aubert, N., y De Gaulejac, V. (1991). *Le cout de l'excellence*. París: Éditions du Seuil.
- Bachelard, G. (1993). *La formación del espíritu científico (Contribución a un psicoanálisis del conocimiento objetivo)*. Ciudad de México: Siglo Veintiuno Editores.
- Banco Interamericano de Desarrollo (BID) (2024, 25 de setiembre). *Del papel al clic: la transformación del gobierno en Uruguay*. Recuperado de <https://www.bancomundial.org/es/news/feature/2024/09/25/transformation-of-government-in-uruguay>
- Bauman, Z. (2003). *La modernidad líquida*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.
- Beckhard, R. (1988). *Transiciones organizacionales: Administración del cambio*. Madrid: Addison-Wesley Iberoamericana España.
- Ben-David, J. (1971). The scientist's role in society. A comparative study. Englewood Cliffs, N. J. y Londres: Prentice-Hall.
- Benavides, L. M. C., Tamayo Arias, J. A., Arango Serna, M. D., Branch Bedoya, J. W., y Burgos, D. (2020). Digital transformation in higher education institutions: A systematic literature review. *Sensors*, 20(11), 3291. <https://doi.org/10.3390/s20113291>
- Benjamin, W. (2002). *Dirección única*. Madrid: Alfaguara.
- Boado, M. (2011). *La deserción estudiantil universitaria en la Udelar y en Uruguay entre 1997 y 2006*. Montevideo: Universidad de la República.
- Bohigas, O. (2004). *Contra la incontinencia urbana: Reconsideración moral de la arquitectura y la ciudad*. Barcelona: Electa-Diputació de Barcelona.
- Bonanno, A. (2009). Globalização e reorganização tempo-espaco: implicações para os sociólogos do futuro. En J. S. B. Cavalcanti, S. Weber, y T. Dwyer (Orgs.), *Desigualdade, diferença e reconhecimento* (pp. 87-103). Porto Alegre: Tomo Editorial.
- Borja, J., y Muxí, Z. (2000). *El espacio público, ciudad y ciudadanía*. Barcelona: Electa.
- Bowen, D. E., y Cummings, T. G. (1990). Suppose we took service seriously. *Service Management Effectiveness*, 1, 14.
- Brandolini, A., y González Frígoli, M. (2009). *Comunicación interna. Claves para una gestión exitosa*. Buenos Aires: La Crujía.
- Brennan, J., y Teichler, U. (2008). The future of higher education and of higher education research: Higher education looking forward: An introduction. *Higher Education*, 56, 259-264.
- Brillembourg Tamayo, A., Klumpner, H., Kalagas, A., y Ceresuela Wiesmann, D. (2017). A building is not a butterfly: culture and complexity. *A+T*, 48, 36-39.
- Brunner, J. J. (2005a). Transformaciones de la universidad pública. *Revista de Sociología*, 19, 31-49.
- Brunner, J. J. (2005b). Educación superior en América Latina: La dimensión organizacional. En G. S. Jones, B. Gacel-Ávila, J. J. Brunner y R. Santiago (Eds.), *Educación superior en América Latina: La dimensión organizacional* (pp. 15-65). Washington D. C.: Banco Mundial-Unesco.
- Brunner, J. J. (2007). *Educación superior en América Latina: La agenda pendiente*. Santiago de Chile: Universidad Diego Portales-Banco Mundial.
- Brunner, J. J. (2008). El proceso de Bolonia en el horizonte latinoamericano: límites y posibilidades. *Revista de Educación*. Recuperado de <https://www.flacsoandes.edu.ec/agora/el-proceso-de-bolonia-en-el-horizonte-latinoamericano-limites-y-posibilidades>

- Brunner, J. J. (2011). Universidad para todos. *Estudios Públicos*, 124, 151-170.
- Bunk, G. (1994). La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento profesionales de la RFA. *Revista Europea de Formación Profesional*, 1, 8-14.
- Calderón Hernández, G., Cuartas Castaño, J., y Álvarez Giraldo, C. (2009). Transformación organizacional y prácticas innovadoras de gestión humana. *Innovar*, 19(35), 151-166. Recuperado de http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0121-50512009000300011&script=sci_arttext
- Cansino, C., y Mayorga-Gallardo, O. E. (2020). Máquina de simular: la crisis de la universidad en el siglo XXI. *Revista IUS*, 15(número especial de aniversario). <https://doi.org/10.35487/rius.v15io.2021.786>
- Capriotti, P. (2013). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Málaga: IIRP.
- Cardiel, H. C., y Gómez, R. R. (2014). Gobierno y gobernanza de la universidad: el debate emergente. *Bordón: Revista de Pedagogía*, 66(1), 11-14.
- Carlevaro, M. (1989). Mario Cassinoni (1907-1965). En Gutiérrez Blanco, H., *Médicos uruguayos ejemplares, tomo II. 60 semblanzas biográficas. Historia del Hospital Maciel* (pp. 409-421). Montevideo: Sindicato Médico del Uruguay.
- Casa, F. D., y Meilz, E. (2010). *Rolex Learning Center*. Lausana: PPUR. Recuperado de <https://www.perlego.com/book/3733835/rolex-learning-center-pdf>
- Casanova, H. (2012). *El gobierno de la universidad en España*. s. l.: Netbiblio.
- Casanova, H. (2021). Educación y pandemia: el futuro que vendrá. En Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades, *Las ciencias sociales y el coronavirus* (pp. 19-40). Ciudad de México: UNAM. https://www.comesco.com/wp-content/uploads/2020/08/Covid-12_Casanova.pdf
- Casanova, H., y Lomelí Vanegas, L. (Coords.). (2020). *UNAM. Noventa años de libertades universitarias*. Ciudad de México: IISUE-Siglo Veintiuno Editores.
- Castells, M. (1997). *La era de la información: Economía, sociedad y cultura* (Vol. 1). Madrid: Alianza.
- Centro de Estudiantes de Arquitectura (CEDA) (1958). Métodos de acción estudiantil: Críticas y posibilidades de superación. *Revista del CEDA*, 28, 56.
- Centro Universitario Regional del Este, Universidad de la República (CURE, Udelar). CURE [Sitio oficial] <https://www.cure.edu.uy/>
- Cesano, V. (2022). *El rol de la capacitación en la gestión universitaria* (Informe de pasantía, FCS, Universidad de la República).
- Chacaltana, H. J. (2021). *Rendimiento académico y estrategias de aprendizaje en estudiantes de un centro preuniversitario de Lima Metropolitana* (Tesis de Maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos). Recuperado de https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UNM_S_86469idaeo85ba0758b7bb74917b5132
- Chiavenatto, I. (2019). *Introducción a la teoría general de la administración*. Ciudad de México: McGraw Hill.
- Child, J., y Smith, Ch. (1987). The context and process of organizational transformation - Cadbury Limited in its sector. *Journal of Management Studies*, 24(6), 565-593. Recuperado de <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-6486.1987.tb00464.x>
- Chiroleu, A., Iazzetta, O., Voras, C., y Díaz, C. (2001). La política universitaria argentina de los 90: los alcances del concepto de autonomía. *Education Policy Analysis Archives*, 80. Recuperado de https://digitalcommons.usf.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1079&context=usf_EPAA

- Chiu Werner, A. K. F., y Reyes Zamora, D. (2018). *Revolucion.pe: La transformación digital de once empresas en el Perú*. Lima: Editorial Conecta.
- Cilliers, P. (1998). *Complexity and postmodernism: Understanding complex systems*. Londres: Routledge.
- Clark, B. (1983). *El sistema de educación superior: Una visión comparativa de la organización académica*. Ciudad de México: Universidad Futura.
- Coase, R. H. (1937). The nature of the firm. *Economica*, 4(15), 386-405. <https://doi.org/10.2307/2626876>
- Collins, P. H. (2002). What's going on? Black feminist thought and the politics of postmodernism. En *Working the ruins* (pp. 47-79). Londres: Routledge.
- Comisión Permanente de Procesos y Condiciones de Estudio, Trabajo y Medio Ambiente Laboral en la Udelar (PCET-MALUR) (s. f.) PCET-MALUR [Sitio oficial]. Recuperado de <https://pcetmalur.edu.uy/portal/>
- Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL) (2025, febrero 26). *El CONEVAL presenta información referente a la pobreza laboral al cuarto trimestre de 2024*. Recuperado de https://www.coneval.org.mx/Medicion/Paginas/ITLP-IS_pobreza_laboral.aspxhttps://www.coneval.org.mx/Medicion/Paginas/ITLP-IS_pobreza_laboral.aspx#:~:text=Entre%20el%20primer%20y%20el%20%C3%A1mbito%20urbano%20de%202.2%25
- Contera, C. (2008). La educación superior en Uruguay. *Avaliação*, 13(2), 533-554 <https://doi.org/10.1590/S1414-40772008000200013>
- Coordinación de Reforma Institucional y Prospectiva Universitaria, Universidad Nacional Autónoma de México (CRIPU, UNAM) (2025). *Reforma institucional* [Documento interno].
- Coraggio, J. L. (1999). *Política social y economía del trabajo: Alternativas a la política neoliberal para la ciudad*. Buenos Aires: Miño y Dávila Editores.
- Cremanti, V. (2013). La autonomía y el cogobierno en las leyes orgánicas de la Universidad de la República. *Revista de la Facultad de Derecho*, 33, 173-229. Recuperado de <https://revista.fder.edu.uy/index.php/rfd/article/view/10>
- Crespo, B., y Pariente, E. (2018). *Barómetro sobre la madurez digital en España 2018*. Madrid: Círculo de Empresarios. Recuperado de <https://circulodeempresarios.org/transformacion-digital/wp-content/uploads/PublicacionesInteres/11.barometro-madurez-digital-espana-2018.pdf>
- Coordinación de Reforma Institucional y Prospectiva Universitaria (CRIPU), Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) (2025). *Reforma institucional* [Documento interno]. Ciudad de México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Cupani, A. (1980). *A contribuição de Alfred Schutz para a filosofia das ciências sociais* (Tesis presentada en el concurso para profesor adjunto en el área Historia de la Filosofía Contemporánea, UFSC, Florianópolis).
- (2006). La peculiaridad del conocimiento tecnológico. *Scientiae Studia*, 4(3), 353-371.
- (2011). *Filosofia da tecnologia: um convite*. Florianópolis: Editora da UFSC. <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/187613/Filosofia%20da%20Tecnologia%20um%20convite%20e-book.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- (2018). Sobre la dificultad de entender filosóficamente la tecnología. *Artefactos. Revista de Estudios Filosóficos sobre Ciencia y Tecnología*, 7(2), 127-144.

- Dardot, P., y Laval, C. (2015). *Común: ensayo sobre la revolución en el siglo XXI*. Barcelona: Gedisa.
- Davyt, A., y Stuhldreher, A. (2018). Institucionalidad, cogobierno y gobernanza en la reciente descentralización de la Universidad de la República de Uruguay. En *x Jornadas de Sociología de la UNLP*, Ensenada, Argentina, 5 al 7 de diciembre.
- De Faria Mello, F. A. (2004). *Desarrollo organizacional, enfoque integral*. Ciudad de México: Limusa.
- De la Torre, S. (2008). *La universidad y el conocimiento: Retos en el siglo XXI*. Madrid: Anthropos.
- De la Torre, S., y Violant, V. (2006). *La formación permanente en las organizaciones: un reto compartido*. Barcelona: Graó.
- De Saint-Exupéry, A. (1939). *Terre des hommes*. París: Gallimard.
- Della Casa, F., y Meiltz, E. (2010). *Presses polytechniques et universitaires romandes*. Lausana: Rolex Learning Center.
- Demirkan, H., Spohrer, J. C., y Welser, J. J. (2016). Digital innovation and strategic transformation. *IT Professional*, 18(6), 14-8. <https://doi.org/10.1109/MITP.2016.115>
- Denning, S. (2015, julio 22). How to make the whole organization agile. *Lean Agile Training*. Recuperado de <https://leanagiletraining.com/wp-content/uploads/2014/02/How-To-Make-The-Whole-Organization-Agile-July-2015.pdf>
- Dépelteau, F. (2013). What is the direction of the 'relational turn'? En C. Powell y F. Dépelteau (Eds.), *Conceptualizing relational sociology: Ontological and theoretical issues* (pp. 163-186). Londres: Palgrave MacMillan.
- (2015). Relational sociology, pragmatism, transactions and social fields. *International Review of Sociology - Revue Internationale de Sociologie*, 25(1), 45-64. <http://dx.doi.org/10.1080/03906701.2014.997966>
- (2017). Toward a processual-relational adaptation of 'substantialist' sociology: Starting with Durkheim. *Sociologia*, 54(4), 410-425.
- (2018). The promises of the relational turn in sociology. En F. Dépelteau (Ed.), *The Palgrave Handbook of Relational Sociology* (pp. v-xiv). Cham: Palgrave MacMillan.
- De Sousa Santos, B. (1998). *De la mano de Alicia: lo social y lo político en la postmodernidad*. Bogotá: Uniandes-Siglo del Hombre.
- (2010). *La universidad en el siglo XXI: Para una reforma democrática y emancipatoria de la universidad*. Montevideo: Ediciones Trilce-Universidad de la República.
- Díaz, P. (2025, febrero 23). Entrevista al presidente del BPS Alfredo Cabrera: «Casi 1,7 millones de certificaciones médicas en 2024: las enfermedades más frecuentes y los días de duración». *El País*. Recuperado de <https://www.elpais.com.uy/informacion/politica/casi-1-7-millones-de-certificaciones-medicas-en-2024-las-enfermedades-mas-frecuentes-y-los-dias-de-duracion>
- Diconca, B. (2011). *Desvinculación estudiantil al inicio de una carrera universitaria*. Montevideo: Universidad de la República.
- Dini, M., Gligo, N., y Patiño, A. (2021). *Transformación digital de las mipymes: Elementos para el diseño de políticas*. Santiago de Chile: CEPAL.
- Dirección General de Planeamiento, Universidad de la República (DGPlan, Udelar) (s. f.). DGPlan [Sitio oficial]. Recuperado de <https://planeamiento.udelar.edu.uy/https://planeamiento.udelar.edu.uy/>

- Dirección General de Planeamiento, Universidad de la República (DGPlan, Udelar) (2025). *Perfil de estudiantes de grado* [en línea]. Recuperado de <https://planeamiento.udelar.edu.uy/https://planeamiento.udelar.edu.uy/portal/estudiantes/>
- Emirbayer, M. (1997). Manifesto for a relational sociology. *The American Journal of Sociology*, 103(2), 281-317. <https://doi.org/10.1086/231209>
- Errandonea, G. (2017). Los sistemas de información en la Udelar. Un camino sin retorno. *Revista Intercambios*, 4(1), 20-29.
- Escuela de Gobierno, Universidad de la República (s. f.). Escuela de Gobierno [Sitio oficial]. Recuperado de <https://escueladegobierno.udelar.edu.uy/>
- (s. f.). *Producción de conocimiento en torno a la gestión universitaria: Espacio G, nuevo espacio para practicantes y tesis de grado y posgrado* [Publicación en sitio oficial de la Escuela de Gobierno]. Recuperado de <https://escueladegobierno.udelar.edu.uy/produccion-de-conocimiento-en-torno-a-la-gestion-universitaria-espacio-g-nuevo-espacio-para-practicantes-y-tesis-de-grado-y-posgrado/>
- Etkin, J. (2001). *Política, gobierno y gerencia de las organizaciones: Acuerdos, dualidades y divergencias*. Buenos Aires: Prentice Hall Argentina.
- Etkin, J., y Schvarstein, L. (1989). *Identidad de las organizaciones*. Buenos Aires: Paidós.
- Facultad de Psicología, Universidad de la República (2015). *Memoria. Decanato 2007-2015. La transformación de la Facultad de Psicología de la Universidad de la República*. Facultad de Psicología, Universidad de la República. Recuperado de https://psico.edu.uy/sites/default/files/files_ftp/libros/memoria.pdf
- Fenech, R., Baguant, P., y Ivanov, D. (2019). The changing role of human resource management in an era of digital transformation. *Journal of Management Information & Decision Sciences*, 22(2), 166-175.
- Ferreira, J. (2022). *Aportes desde la Licenciatura en Desarrollo para la gestión de campus en la Universidad de la República* (Trabajo final de grado, FCS, Universidad de la República).
- Ferrari, M., y França, F. (2011). *Relaciones públicas: Naturaleza, función y gestión en las organizaciones contemporáneas*. Buenos Aires: La Crujía.
- Flores, F. (1997). *Creando organizaciones para el futuro*. Santiago de Chile: Dolmen.
- Frausto-Gatica, O. (2015). La sociología de la ciencia y la reflexividad científica. *Acta Sociológica*, 67, 193-220.
- Fronidzi, R. (1959). *¿Qué son los valores?* Ciudad de México: Fondo de Cultura Económica.
- García Dauder, S., y Romero Bachiller, C. (2002). Rompiendo viejos dualismos: de las (im) posibilidades de la articulación. *Athenea Digital*, 2, 42-61. Recuperado de <https://atheneadigital.net/article/view/n2-garcia/51-pdf-es>
- García de Fanelli, A. M. (1998). *Gestión de las universidades públicas: La experiencia internacional*. Buenos Aires: Ministerio de Cultura y Educación.
- (2005). *Universidad, organización e incentivos: Desafíos de la política de financiamiento frente a la complejidad institucional*. Buenos Aires: Miño y Dávila.
- Gentile, M. B. (2023). Universidad e interculturalidad: Una cuestión pendiente. *Estudios Sociales. Revista Universitaria Semestral*, 64(1), e0043. <https://doi.org/10.14409/es.2023.64.e0043>
- Georgescu-Roegen, N. (1996). *La ley de la entropía y el proceso económico*. Madrid: Visor.
- Ghiselli, E., y Brown, C. (1959). *Psicología industrial: su aplicación al personal de empresas*. Ciudad de México: Editorial Letras.

- Gobierno de México (2024). *Sexto informe de gobierno 2018-2024*. Ciudad de México: Gobierno de México. Recuperado de <https://www.gob.mx/amlo/documentos/sexto-informe-376444>
- Gómez Campo, V., y Tenti Fanfani, E. (1989). *Universidad y profesiones. Crisis y alternativas*. Buenos Aires: Miño y Dávila Editores.
- Gouldner, A. (2000). *La crisis de la sociología occidental*. Buenos Aires: Amorrortu.
- Gore, E. (2011). *Organizaciones, lenguaje y capacitación*. Victoria: Universidad de San Andrés. Recuperado de <https://dspaceapi.live.udesa.edu.ar/server/api/core/bitstreams/7da44da6-ac75-433e-add8-a6305adoda84/content>
- Grecco, S., Tomasina, F., Amoroso, M., y Laborde, A. (1998). Salud y trabajo. En H. Dibarbure y J. C. Macedo (Eds.), *Introducción a la medicina familiar*. Montevideo: Universidad de la República.
- Greenwood, E. (1957). The attributes of a profession. *Social Work*, 2, 44-55.
- Gross, B. (1964). *The managing of organizations: The Administrative struggle*. Nueva York: New York Free Press of Glencoe.
- Guerreiro Ramos, A. (1989). *A nova ciência das organizações*. Río de Janeiro: Editora da FGV.
- Gumport, P. J. (2015). *Sociología de la educación superior: Contribuciones y sus contextos*. Buenos Aires: Universidad de Palermo.
- Gyarmati, G. (1984). *Las profesiones. Dilemas del conocimiento y del poder*. Santiago de Chile: Universidad Católica de Chile.
- Hall, R. H. (1968). Professionalization and bureaucratization. *American Sociological Review*, 33(1), 92-104.
- (1996). *Estructuras, procesos y resultados*. Ciudad de México: phi.
- Harari, Y. N. (2014). *Sapiens. De animales a dioses: Una breve historia de la humanidad*. Madrid: Debate.
- (2016). *Homo Deus: breve historia del mañana*. Madrid: Debate.
- (2024). *Nexus: Una breve historia de las redes de información desde la Edad de Piedra hasta la IA*. Madrid: Debate.
- Haraway, D. (1999). Las promesas de los monstruos: Una política regeneradora para otros inapropiados/bles. *Política y Sociedad*, 30, 121-164.
- Harman, G. (1992). Governance, administration and finance. En C. Burton y G. Neave (Eds.), *The Encyclopedia of Higher Education* (Vol. 3). Oxford: Pergamon Press.
- Harvey, D. (2012). *Ciudades rebeldes*. Madrid: Akal.
- Heifetz, R. A. (1994). *Leadership without easy answers*. Cambridge: Harvard University Press.
- Hostil, O. R. (1969). *Content analysis for the social sciences and humanities*. Reading: Addison Wesley.
- Ibarra-Colado, E. (2003). *La universidad en México hoy: Gubernamentalidad y modernización*. Ciudad de México: UNAM-UAM-UDUAL.
- Instituto de Educación Física (ISEF), Universidad de la República (s. f.). Organigrama de gestión [Publicación en sitio oficial del isef]. Recuperado de <https://isef.udelar.edu.uy/gestion-administrativa/>
- (2021). Plan de desarrollo institucional 2021-2025. Montevideo: ISEF, Universidad de la República. Recuperado de <https://isef.udelar.edu.uy/wp-content/uploads/2021/07/Plan-de-Desarrollo-Institucional-2021-2025-1.pdf>

- Jullien, F. (1999). *Tratado de la eficacia*. Madrid: Siruela.
- (2005). *La China da que pensar*. Madrid: Anthropos.
- (2009). *Les transformations silencieuses*. París: Grasset.
- Kandel, V. N. (2005). *Participación estudiantil y gobierno universitario: Nuevos actores-viejas estructuras* (Tesis de Maestría, Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales Buenos Aires).
- Kaplún, G. (2012). Lo emergente y lo resistente en la comunicación. *Diálogos de la Comunicación*, 83, 1-23.
- (2014). La integralidad como movimiento instituyente en la universidad. *InterCambios*, 1, 44-50.
- Kliksberg, B. (1973). *Administración, subdesarrollo y estrangulamiento tecnológico: introducción al caso latinoamericano*. Buenos Aires: Paidós.
- Kosmos architects (2023). *Hardware/software. Memoria del concurso «Stadthotel Triemli»* [en línea]. Zürich. Recuperado de <https://k-s-m-s.com/projects/BuvTo28Fc>
- Kotter, J. (1997). *El líder del cambio*. Ciudad de México: McGraw-Hill-Interamericana.
- Kremer, R. (2016). Reinicio de la evaluación institucional en la Udelar. En *Jornada de Gestión Universitaria*.
- Kuhn, T. S. (1962). *The structure of scientific revolutions*. Chicago: University of Chicago Press.
- Kurzweil, R. (2005). *The singularity is near: When humans transcend biology*. Nueva York: Penguin Books.
- La diaria (2019, 28 de febrero). Para 2019, Arim priorizará «reimpulso» de Udelar en el interior, elaboración de ley presupuestal y «repensar institucionalidad» interna. *La diaria*. Recuperado de <https://ladiaria.com.uy/educacion/articulo/2019/2/para-2019-arim-priorizara-reimpulso-de-udelar-en-el-interior-elaboracion-de-ley-presupuestal-y-repensar-institucionalidad-interna/>
- Lacaton, A. (2013). *Never demolish* [Conferencia]. Recuperado de <https://www.gsd.harvard.edu/2022/04/never-demolish-always-transform-with-and-for-the-inhabitants-anne-lacaton-on-urban-design-and-architecture/>
- Lander, E. (2005). Ciências sociais: Saberes coloniais e eurocêntricos. En E. Lander (Org.), *A colonialidade do saber: Eurocentrismo e ciências sociais. Perspectivas latino-americanas* (pp. 21-54). Buenos Aires: CLACSO.
- Latham, G., y Latham, S. D. (2003). Facilitators and inhibitors of knowledge transfer between scientists and practitioners in human resource management: Leveraging cultural, individual, institutional and variables. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12(3), 245-256.
- Latiesa, M. (1992). *La deserción universitaria. Desarrollo de la escolaridad en la enseñanza superior. Éxitos y fracasos*. Madrid: CIS-Siglo Veintiuno Editores.
- Latour, B. (2008). *Reensamblar lo social: Una introducción a la teoría del actor-red*. Buenos Aires: Manantial.
- Leoni, M., y De Freitas, A. (2019). Micro e macro nas teorias sociais de Parsons e Luhmann: Uma discussão metateórica. *Estudos de Sociologia*, 24(47), 235-260.
- Leoni Birriel, M., y Grisotti, M. (2021). Reflexiones sobre la sociología relacional-procesual de François Dépelteau. *Digithum*, 26. <http://doi.org/10.7238/d.voi26.383702>
- León Rodríguez, G. C. de la C. (2015). La ciencia de los datos y su impacto en la gestión universitaria. *Revista Científica Ecociencia*, 2(1). Recuperado de <https://www.proquest.com>

- com/docview/1827464442?pq-origsite=gscholar&fromopenview=true&sourcetype=Scholarly%20Journals
- Leopold, L. (2001). Crítica de la razón organizacional I. ¿Administración o dirección de las organizaciones? En L. Leopold et al., *Psicología y organización del trabajo II*. Montevideo: Psicolibros.
- (2018). *La construcción de la psicología de las organizaciones y el trabajo en Uruguay (2000–2009): Nuevas relaciones de la psicología con la organización del trabajo y el continuo academia-profesión*. Red Latinoamericana de Estudios e Investigaciones sobre Riesgos Psicosociales en el Trabajo (RPST-LA).
- (2020). Presentación en las *Jornadas de Articulación Estratégica*. Diciembre.
- Leopold, L., Buffa, C., García, A., Peloché, J., y Seco, H. (2016). *Organización y Movimiento, Central y Convención. Una perspectiva del sindicalismo uruguayo a partir del XII° Congreso del PIT-CNT*. Montevideo: Instituto Cuesta-Duarte, PIT-CNT.
- Leopold, L., Buffa, C., y Seco, H. (2019). Otra perspectiva del banco de suplentes: aportes acerca del liderazgo a partir de la Reforma de Salud en el Uruguay (2005–2017). En L. M. Cuervo y M. del P. Délano (Eds.), *Planificación multiescalar: ordenamiento, prospectiva territorial y liderazgos públicos* (Vol. III, pp. 231–243). Santiago de Chile: CEPAL.
- Leopold, L., Buffa, C., Seco, H., y Latorres, M. (2018). Un aporte para transformar la organización del trabajo. *Psicología desde el Caribe*, número especial, 45–62.
- Leroi-Gourhan, A. (1981). La hipótesis de la prehistoria. Las religiones en los pueblos sin tradición escrita. En *Historia de las religiones* (pp. 1–33). Madrid: Siglo Veintiuno Editores.
- Lewkowicz, I. (1996). *¿A qué llamamos historicidad?* Buenos Aires: CEAP.
- Locke, E. A. (1968). Toward a theory of task motivation and incentives. *Organizational Behavior and Human Performance*, 3(2), 157–189. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(68\)90045-0](https://doi.org/10.1016/0030-5073(68)90045-0)
- López Segrera, F. (2008). Tendencias de la educación superior en el mundo y en América Latina y el Caribe. *Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior*, 13, 267–291.
- Luhmann, N. (1996). *Confianza*. Ciudad de México: Anthropos.
- Lujambio, V., Ramos, S., y Santiviago, C. (2017). El ingreso a la universidad: cursos introductorios. *Congreso CLABES II*, 15–33. Recuperado de <https://revistas.utp.ac.pa/index.php/clabes/article/view/859>
- Luque, F. M. (2017). Conflicto y colaboración en la organización y gestión universitaria: Vida cotidiana y cultura institucional. *RIO: Revista Internacional de Organizaciones*, 19, 7–28.
- Maassen, P. (2017). The university's governance paradox. *Higher Education Quarterly*, 71(3), 290–298.
- Madrid, J. H. C. (Ed.). (2016). *Asuntos de gobierno universitario*. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.
- Maffía, D. (2007). Sujetos, política y ciudadanía. En S. Chaher y S. Santoro (Comps.), *Las palabras tienen sexo. Introducción a un periodismo con perspectiva de género* (pp. 15–33). Buenos Aires: Artemisa.
- Mangarelli, C. (2022). *Acoso y violencia en el trabajo*. Enfoque jurídico. Incluye el estudio del Convenio Internacional del Trabajo Núm. 190 sobre Violencia y Acoso. Montevideo: FCU.
- Márquez Scotti, J. A. (2023). *Análisis tectónico del edificio del Banco de Cobranzas de Montevideo*. Montevideo: Universidad de la República.

- Martínez, J., y Muñoz, J. L. (2018). *Aprender en las organizaciones de la era digital: Alternativas desde la formación y para la transformación*. Barcelona: Ediciones uoc.
- Mato, D. (2005). *La universidad latinoamericana ante los desafíos de la globalización*. Buenos Aires: CLACSO. Recuperado de: <https://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/gt/20100916050502/03mato.pdf>
- Matus, C. (1998). *Adiós señor presidente*. Buenos Aires: LOM Editores.
- Mayntz, R. (2001). El Estado y la sociedad civil en la gobernanza moderna. *Reforma y Democracia*, 21, 7-22. Recuperado de https://pure.mpg.de/rest/items/item_1234838_3/component/file_2060890/content
- Mejía, M. (2006). *Educación(es) en la(s) globalización(es): Entre el pensamiento único y la nueva crítica*. Bogotá: Desde Abajo.
- Mendoza Pérez, C., y Bassols, M. (2011). *Gobernanza: Teoría y prácticas colectivas*. Ciudad de México: Anthropos.
- Mendoza Fernández, V. M., Moreira Choez, J. S., y Mera Plaza, C. L. (2022). Influencia de la gestión administrativa en el desarrollo organizacional de las instituciones de educación superior. *Revista Publicando*, 9(34), 31-40. <https://doi.org/10.51528/rp.vol9.id2301>
- Merton, R. K. (1938). *Science, technology and society in seventeenth century England*. Sainte Catherine: Sainte Catherine Press.
- (1968). *Social theory and social structure*. Nueva York: The Free Press.
- Ministerio de Educación y Cultura (MEC) (2017). Protocolo de actuación para la inclusión de personas con discapacidad en los centros educativos. Montevideo: MEC.
- Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning: Reconceiving roles for planning*. Nueva York: The Free Press.
- Miquilena, M. (2006). Significación y usos de las categorías cambio y transformación en el entorno organizacional. *Revista NEGOTIUM / Ciencias Gerenciales*, 2(5). Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/782/78220502.pdf>
- Mitcham, C. (1994). *Thinking through technology: The path between engineering and philosophy*. Chicago: University of Chicago Press.
- Mollis, M. (2003). *La universidad en América Latina: ¿Reforma o revolución?* Buenos Aires: CLACSO.
- Moreno Olivos, M. (2015). La formación en el trabajo: una responsabilidad organizacional. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 17(3), 110-123. Recuperado de <https://redie.uabc.mx/redie/article/view/678>
- Morgan, G. (1998). *Imágenes de la organización*. Bogotá: Alfaomega Colombiana.
- Morin, E. (1990). *Introducción al pensamiento complejo*. Barcelona: Gedisa.
- (1996) Por una reforma del pensamiento. *El Correo de la UNESCO*, 39(2), 10-14. Recuperado de https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000102542_spa
- (2003). *Introducción al pensamiento complejo*. Barcelona: Gedisa.
- (2009). *Introducción al pensamiento complejo*. Barcelona: Gedisa.
- Mouffe, Ch. (2007). *En torno a lo político*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.
- Naser, A., Ramírez-Alujas, Á., y Rosales, D. (Eds.) (2017). *Desde el gobierno abierto al Estado abierto en América Latina y el Caribe*. Santiago de Chile: CEPAL.
- Neave, G. (2001). *Governance, change and the universities in Western Europe*. En W. Hirsch y L. Weber (Eds.), *Governance and higher education. The university in a state of flux* (pp. 52-67). Ann Arbor: Economica.

- Neffa, J. C. (1995). *Las condiciones y medio ambiente de trabajo (CYMAT): Presentación de la concepción dominante y de una visión alternativa*. Buenos Aires: PIETTE-CONICET.
- (2015). *Los riesgos psicosociales en el trabajo: contribución a su estudio*. Buenos Aires, Corrientes, La Plata y Moreno: Centro de Estudios e Investigaciones Laborales, Universidad Nacional del Nordeste, Universidad Nacional de La Plata, Universidad Nacional de Moreno y Universidad Metropolitana para la Educación y el Trabajo.
- (2021). *Modos de desarrollo, procesos de trabajo y riesgos psicosociales en el trabajo*. Buenos Aires: Instituto Nacional de la Administración Pública.
- Nonaka, I., y Takeuchi, H. (1999). *La organización creadora de conocimiento: cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*. Ciudad de México: Oxford University Press.
- Novo Borges, A. M. (2023). Formación o capacitación. ¿Para qué y por qué? *Quehacer Educativo*, 174. Recuperado de <https://qe.fumtep.edu.uy/edicion/174/formacion-o-capacitacion-para-que-y-por-que>
- Oberoi, U., y Hales, C. (1990). Assessing the quality of the conference hotel service product: Towards an empirically based model. *Service Industries Journal*, 10(4), 700-721.
- Oddone, J. A., y París, B. (1971). *La Universidad uruguaya: del militarismo a la crisis (1885- 1958)*. Montevideo: Universidad de la República. Recuperado de https://udelar.edu.uy/pmb/doc_num.php?explnum_id=967
- Open Government Partnership (OGP) (s. f.). *Ciclo de plan de acción* [Publicación en sitio oficial de la OGP]. Recuperado de <https://www.opengovpartnership.org/es/process/action-plan-cycle/>
- (s. f.). *Nuevo enfoque* [Publicación en sitio oficial de la OGP]. Recuperado de <https://www.opengovpartnership.org/es/about/approach/>
- Organización de las Naciones Unidas (ONU) (s.f.). *Objetivos y metas de desarrollo sostenible – Desarrollo sostenible* [Publicación en sitio oficial de la ONU]. Recuperado de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>
- (2006). *Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad*. Nueva York: Naciones Unidas.
- Organización Internacional del Trabajo (OIT) (s. f.). OIT [Sitio oficial]. Recuperado de <https://www.ilo.org/>
- Ortega y Gasset, J. (1930). *Misión de la universidad*. Madrid: Alianza.
- Osborn, A. (1953). *Applied imagination: Principles and procedures of creative thinking*. Nueva York: Scribner's.
- Oszlak, O. (2007). *Reformas administrativas y desarrollo institucional en América Latina*. Caracas: CLAD.
- (2013). *Estado abierto: ¿hacia un nuevo paradigma de gestión pública?* s. l.: Red de Gobierno Electrónico de América Latina y el Caribe.
- Otero Bello, E. (1998). El programa fuerte en sociología de la ciencia y sus críticos. *Revista Austral de Ciencias Sociales*, 2, 89-94.
- Ottado, D. (2013). Comunicación estratégica aplicada en proyectos de implantación tecnológica en el Estado uruguayo. *Pangea*, 4(2). <https://doi.org/10.52203/pangea.v4i2.77>
- (2018). Estrategias de comunicación en la implantación de expediente electrónico en el Instituto Nacional de Colonización de Uruguay. En *xiv Congreso de la ALAIC*, San José de Costa Rica, 30 de julio al 1.º de agosto. Recuperado de <https://www.alaic.org/wp-content/uploads/2022/03/GT-2-ALAIC-2018.pdf>

- Pacto Mundial (2023). *Agenda 2030 de las Naciones Unidas* [Publicación en sitio oficial del Pacto Mundial]. Recuperado de <https://www.pactomundial.org/noticia/agenda-2030-de-la-onu-hacia-donde-vamos/>
- Parsons, T. (1971). *The system of modern societies*. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall.
- Passarini, J., Juri, P., Borlido, C., y Nogueira, E. (2015). Los procesos de acreditación de carreras en el Mercosur: ¿la carrera de Veterinaria de Uruguay acreditaría? *Revista Española de Educación Comparada*, 25, 79-100.
- Peiró, J. M. (2005). El «caldo de cultivo» de la formación de investigadores en un Programa de Doctorado. En G. Buela-Casal, *Manual práctico para hacer un doctorado* (pp. 217-241). Madrid: EOS.
- Peiró, J. M. y Mundante, L. (1999). Psicología del trabajo y de las organizaciones en España en la década de los noventa. *Revista de Psicología General y Aplicada*, 52(2-3), 371-428.
- Perec, G. (1985). *Pensar/Clasificar*. Barcelona: Gedisa.
- Pérez, R. A. (2008). *Estrategias de comunicación*. Barcelona: Ariel.
- Pérez Juste, R. (1991). *Pedagogía experimental: La medida en educación. Curso de adaptación*. Madrid: UNED.
- Perrone, C., y Freira, D. (2022). *El desgaste por empatía en cargos de conducción con teletrabajo durante la pandemia*. El caso de la Universidad de la República. Recuperado de https://www.academia.edu/73096396/El_Desgaste_por_Empat%C3%ADa_en_cargos_de_conducci%C3%B3n_con_teletrabajo_durante_la_pandemia_por_COVID_19_El_caso_de_la_Universidad_de_la_Rep%C3%ABlica
- Piaget, J. (1968). *La construcción de lo real en el niño*. Buenos Aires: Proteo.
- Plan de Obras de Mediano y Largo Plazo, Universidad de la República (POMLP, Udelar) (2009). *Documento 1 – Informe final*. Montevideo: Universidad de la República.
- Platón (2003). *Fedro* (Trad. de C. García Gual). Madrid: Alianza.
- Plastino, Á. (2010). La universidad posmoderna. *Revista de la Universidad*, 35, 47-62. <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/68446>
- Prorectorado de Gestión, Universidad de la República (PRG, Udelar) (s. f.). PRG [Sitio oficial]. Recuperado de <https://gestion.udelar.edu.uy/>
- (2022). *Cuarenta meses de articulación para una gestión universitaria integral*. Montevideo: PRG, Universidad de la República. Recuperado de https://gestion.udelar.edu.uy/sites/default/files/2022-08/Informe-Prorectorado_de_Gestión-2019_2022.pdf
- (2023). *Modelo de gestión universitaria integral* [Publicación en sitio oficial del PRG]. Recuperado de <https://gestion.udelar.edu.uy/>
- Pujol, A. (1999). Empleo, desempleo: ¿Espacios de identidad? *Revista Estafeta*, 32(1), 13-16.
- Quiñones, E., y Mateu, M. (1983). Los paradigmas de la psicología industrial organizacional: estudio histórico. *Revista de la Sociedad Española de Historia de las Ciencias y las Técnicas*, 6(10-11), 67-92.
- Rabinovich, L. (2004). *La comunicación estratégica para la gestión de las organizaciones*. Taller de Estrategias de Comunicación y Comunicación Política dictado del 14 al 16 de abril a los funcionarios fes de América Latina, Centro de Competencia en Comunicación para América Latina, Buenos Aires.
- Real Academia Española (RAE) (s. f.). Netiqueta. En *Diccionario de la lengua española*. Recuperado de <https://dle.rae.es/netiqueta?m=form>

- Rectorado, Universidad de la República (2001). *Plan estratégico de la Universidad de la República 2000-2004*. Montevideo: Rectorado, Universidad de la República. Recuperado de https://udelar.edu.uy/portal/wp-content/uploads/sites/48/2021/11/pledur_2000-2004.pdf
- (2005). *Plan estratégico de desarrollo de la Universidad de la República 2005-2009*. Montevideo: Rectorado, Universidad de la República. Recuperado de <https://udelar.edu.uy/portal/wp-content/uploads/sites/48/2021/11/Plan-Estrategico-desarrollo-2005-2009.pdf>
- (2013). *Transformación de la gestión desde el protagonismo de los funcionarios. Hacia la reforma universitaria*, 16. Montevideo: Universidad de la República. Recuperado de https://udelar.edu.uy/pmb/doc_num.php?explnum_id=779
- (2015). *Plan estratégico de desarrollo 2015-2019*. Montevideo: Universidad de la República. Recuperado de https://udelar.edu.uy/portal/wp-content/uploads/sites/48/2021/11/plan__estrategico_de_desarrollo_2015-2019.pdf
- (2020). *Propuesta al país 2020-2024. Plan de desarrollo estratégico de la Universidad de la República*. Montevideo: Rectorado, Universidad de la República. Recuperado de https://udelar.edu.uy/portal/wp-content/uploads/sites/48/2020/10/Presupuesto-Udelar_2024-07-15_web.pdf
- (2023). *Una nueva gestión para una universidad en movimiento*. Montevideo: Rectorado, Universidad de la República. Recuperado de <https://gestion.udelar.edu.uy/sites/default/files/2024-06/Dist-685-23.pdf>
- Restrepo, M. (1995). Comunicación para la dinámica organizacional. *Signo y Pensamiento*, 14(26), 91-96. Recuperado de <https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/signoypensamiento/article/view/3379>
- Rizo García, M. (2012). *Imaginarios sobre la comunicación: Algunas certezas y muchas incertidumbres en torno a los estudios de comunicación, hoy*. Bellaterra: Institut de la Comunicació, Universitat Autònoma de Barcelona. Recuperado de https://ddd.uab.cat/pub/lilibres/2012/166680/Ebook_INCOM-UAB_2.pdf
- Robbins, S. P., y Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. Ciudad de México: Pearson.
- (2023). *Comportamiento organizacional* (18.^a ed.). Ciudad de México: Pearson.
- Rodríguez, J. G. (2010). Evaluación de la docencia, autonomía y legitimidad en la universidad. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, 3(1e), 22-36.
- Rodríguez, M. L., y Vázquez, A. (2011). Conciliación de la vida laboral y familiar: un desafío para las organizaciones. *Revista de Estudios Sociales*, 39, 80-93. Recuperado de <https://revistas.uniandes.edu.co/doi/full/10.7440/res39.2011.06>
- Rodríguez Ávila, N. (2008). *Manual de sociología de las profesiones*. Barcelona: Edicions de la Universitat de Barcelona.
- Ronco, E., y Lladó, E. (2000). *Aprender a gestionar el cambio*. Buenos Aires: Paidós.
- Roth, V., y Bozinoff, L. (1989). Consumer satisfaction with government service. *The Service Industries Journal*, 9(4), 29-43.
- Rushton, A. M., y Carson, D. J. (1989). The marketing of services: Managing the intangibles. *European Journal of Marketing*, 23(8), 23-44.
- Sacristán, J. G., y Gómez, Á. I. P. (2009). *Comprender y transformar la enseñanza*. Madrid: Morata.
- Salas, E., Tannenbaum, S. I., Kraiger, K., y Smith-Jentsch, K. A. (2012). La ciencia del entrenamiento en organizaciones: una revisión basada en la evidencia. *Revista*

- Iberoamericana de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 28(3), 149-162. <https://doi.org/10.5093/tr2012a13>
- Salgado, J. F., y Peiro, J. M. (2008). Psicología del trabajo, las organizaciones y los recursos humanos en España. *Papeles del Psicólogo*, 29, 2-5.
- Sallán, J. G., Moreno, J. L. M., García, P. S., y Suárez, C. I. (2020). Aprendizaje informal del profesorado: vinculación con el desarrollo profesional y organizacional. *Revista Brasileira de Educação*, 25, e250046. <http://dx.doi.org/10.1590/S1413-24782020250046>
- Saviani, D. (1991). *Pedagogía histórico-crítica*. San Pablo: Cortez.
- Schein, C. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo*. Barcelona: Plaza & Janés.
- Schlemenson, A. (1988). *Análisis organizacional y empresa unipersonal: crisis y conflicto en contextos turbulentos*. Buenos Aires: Paidós.
- Schmal, R., y Cabrales, F. (2018). El desafío de la gobernanza universitaria: El caso chileno. *Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação*, 26, 822-848. <https://doi.org/10.1590/S0104-40362018002601192>
- Schvarstein, L. (2007). *Diseño de organizaciones: Tensiones y paradojas*. Buenos Aires: Paidós.
- Schvarstein, L., y Leopold, L. (2005). *Trabajo y subjetividad. Entre lo existente y lo necesario*. Buenos Aires: Paidós.
- Segato, R. (2019, 8 de marzo). La antropóloga que incomoda. *Revista Anfibia*. Recuperado de <https://www.revistaanfibia.com/la-antropologa-que-incomoda/>
- Serrano, M. (1997). *El albergue de las mujeres tristes*. Ciudad de México: Alfaguara.
- Servicio Central de Bienestar Universitario, Universidad de la República (SCBU, Udelar) (s. f.). SCBU [Sitio oficial]. Recuperado de <https://bienestar.udelar.edu.uy/>
- (SCBU, Udelar) (2020, setiembre). *Hacia una nueva institucionalidad* [Documento inédito].
- Servicio Central de Informática Universitario, Universidad de la República (seciu, Udelar) (2010). *Memorias seciu* [Publicación en sitio oficial del seciu]. Recuperado de <https://www.seciu.edu.uy/informacion-y-documentacion/memorias>
- (2023). *Proyecto Título Electrónico en la Udelar*. [documento interno].
- Somos (2022). *Plataforma electoral 2022-2025* [Documento publicado en sitio oficial de la UNC]. Recuperado de <https://www.unc.edu.ar/sites/default/files/eleccion-rectoral-UNC-2022-plataforma-SOMOS.pdf>
- Stecher, A. (2010). El análisis crítico del discurso como herramienta de investigación psicosocial del mundo del trabajo. Discusiones desde América Latina. *Universitas psychologica*, 9(1), 93-107.
- Suárez, F. (1973). *Los economistas argentinos. El proceso de institucionalización de nuevas profesiones*. Buenos Aires: Eudeba.
- Sutz, J. (2011). La integralidad de las funciones universitarias como espacio de preguntas recíprocas. En R. Arocena, H. Tommasino, Nicolás Rodríguez, Judith Sutz, Eduardo Álvarez Pedrosian y Antonio Romano (Eds.), *Integralidad: Tensiones y perspectivas* (pp. 43-58). Cuadernos de Extensión, 1. Montevideo: Universidad de la República.
- Tinto, V. (1989). Definir la deserción: una cuestión de perspectiva. *Revista de la Educación Superior*, XVIII(71), 33-51.
- Tomasina, F. (2012). Los problemas en el mundo del trabajo y su impacto en la salud: Crisis financiera actual. *Revista de Salud Pública*, 14, 56-67.

- Umansky, D., y Freira, D. (2022). *Diseño de un modelo de gestión universitaria integral para el Prorectorado de Gestión de la Universidad de la República* (Tesis de maestría, Universidad de la República, Montevideo). Recuperado de <https://hdl.handle.net/20.500.12008/41529>
- Unidad Central sobre Violencia, Acoso y Discriminación (UCVAD), Universidad de la República (Udelar) (s. f.). UCVAD [Sitio oficial]. Recuperado de <https://udelar.edu.uy/vad>
- (2021). Informe de gestión 2021 (Resolución n.º 15, CDC, 21 de diciembre, Expediente n.º 001010-500766-21).
- (2022). Informe de gestión 2022 (Resolución n.º 10, CDC, 15 de noviembre, Expediente n.º 011020-000109-22).
- (2024). Informe de gestión 2023 (Resolución n.º 7, CDC, 14 de mayo, Expediente n.º 001022-000018-24).
- Unidad de Planificación, Evaluación y Monitoreo (UPEM), Facultad de Ciencias Económicas y de Administración (FCEA), Universidad de la República (Udelar) (2024). *Informe de indicadores de monitoreo 2018- 2024. Tecnólogo en Gestión Universitaria (Plan 2018)*. Montevideo: UPEM, FCEA, Udelar.
- Universidad de la República (Udelar) (s. f.). *Modelo de gestión universitaria integral* [Publicación en sitio oficial del PRG]. Recuperado de <https://gestion.udelar.edu.uy/node/1825/>
- (1989). *Breve historia de la Universidad de la República*. Montevideo: Universidad de la República. Recuperado de <https://www.fing.edu.uy/biblioteca/bibliografias/32887.pdf>
- (2009). *Tecnicatura en Gestión Universitaria*. Montevideo: Universidad de la República. Recuperado de https://www.fcea.udelar.edu.uy/images/micrositios/bedelia/planes/Tecn%C3%B3logo_TGU/TGU_-_Plan_Estudios.pdf
- (2012). *Rendición de cuentas. 2012* [en línea] <https://planeamiento.udelar.edu.uy/portal/presupuesto/rendicion-de-cuentas/>. Recuperado de https://planeamiento.udelar.edu.uy/portal/presupuesto/rendicion-de-cuentas/#ert_paner-12
- (2015). *Tecnólogo en Gestión Universitaria*. Montevideo: Universidad de la República. Recuperado de https://www.fcea.udelar.edu.uy/images/micrositios/bedelia/planes/Tecn%C3%B3logo_TGU/TGU_-_Plan_de_Estudios_2017.pdf
- (2016). Ordenanza de la Comisión de Evaluación Interna y Acreditación [en línea]. Recuperado de <https://udelar.edu.uy/CEIyA/wp-content/uploads/sites/59/2020/10/Ordenanza-CEIyA.pdf>
- (2017). *Pautas para la evaluación institucional*. Montevideo: Universidad de la República.
- (2019). Líneas de trabajo para la creación de la Escuela de Gobierno de la Universidad de la República (Resolución n.º 5, CDC, 3 de diciembre, Expediente n.º 011000-003608-19).
- (2020a). Distribuido 150 Complemento – Proyecto Secretaría de Comunidad Universitaria (scu) [Documento inédito].
- (2020b). Ordenanza de Actuación ante Situaciones de Violencia, Acoso y Discriminación (Resolución n.º 5, CDC, 22 de diciembre, Distribuido n.º 865/20, *Diario Oficial*, 30 de diciembre de 2020).
- (2021a). Ordenanza sobre Procedimiento Administrativo para la Universidad de la República (Resolución n.º 7, CDC, 9 de marzo, Expediente 011020-000337-21).

- Universidad de la República (Udelar) (2021b). *Política de actuación ante situaciones de violencia, acoso y discriminación*. Montevideo: Universidad de la República. Recuperado de https://udelar.edu.uy/portal/wp-content/uploads/sites/48/2021/04/Política_institucional-5.4.2021.pdf
- (2021c). *Planes de gestión de campus para la Udelar*. Montevideo: Universidad de la República.
- (2022). Estatuto de los Funcionarios Técnicos, Administrativos y de Servicios de la Universidad de la República (Distribuido n.º 450.22, Expediente 011080-000005-22). Recuperado de <https://dgjuridica.udelar.edu.uy/03-estatuto-de-los-funcionarios-no-docentes-de-la-universidad-de-la-republica/>
- (2024). *Espacios. Patrimonio arquitectónico de la Universidad de la República*. 175 años de la Universidad de la República. Montevideo: Universidad de la República
- Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) (2023). *Plan de desarrollo institucional 2023-2027*. Ciudad de México: UNAM. Recuperado de <https://www.rector.unam.mx/docs/PDI-2023-2027>
- Universidad Nacional de Córdoba (UNC) (2024). *Síntesis estadística 2024*. Córdoba: UNC. Recuperado de https://www.unc.edu.ar/sites/default/files/AESII%20ESTADISTICAS%20FOLLETO%202024_o.pdf
- Uranga, W. (2004). La comunicación como herramienta de gestión y desarrollo organizacional. En *Semana de Comunicación en las Organizaciones*, Rosario, Argentina, 24 al 27 de agosto. Recuperado de http://wuranga.com.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=30:propios-15&catid=8:textos-propios&Itemid=107
- Urrego Sabogal, G. A. (2018). *Propuesta para la adopción de políticas de buen gobierno y gobierno corporativo en las instituciones de educación superior públicas* (Monografía de grado, Universidad de los Andes).
- Uruguay (1958, 16 de octubre). Ley n.º 12.549: Ley Orgánica de la Universidad de la República. Recuperado de <https://www.impo.com.uy/bases/leyes/12549-1958>
- (2001, 31 de julio). Ley n.º 17.378: Personas Discapacitadas. Lengua de Señas Uruguaya. Recuperado de <https://www.impo.com.uy/bases/leyes/17378-2001>
- (2004, 14 de setiembre). Ley n.º 17.817: Declaración de Interés Nacional. Lucha contra el Racismo, la Xenofobia y Toda Otra Forma de Discriminación. Recuperado de <https://www.impo.com.uy/bases/leyes/17817-2004>
- (2007, 7 de febrero). Ley n.º 18.098: Empresas Públicas - Contratación de Servicios con Terceros. Recuperado de <https://www.impo.com.uy/bases/leyes/18098-2007>
- (2007, 7 de febrero). Ley n.º 18.099: Actividad Privada. Seguridad Social. Seguros por Accidentes de Trabajo y Responsabilidad Solidaria. Recuperado de <https://www.impo.com.uy/bases/leyes/18099-2007>
- (2008, 17 de enero). Ley n.º 18.251: Tercerizaciones Laborales. Responsabilidad Solidaria. Recuperado de <https://www.impo.com.uy/bases/leyes/18251-2008>
- (2008, 7 de noviembre). Ley n.º 18.381: Ley sobre el Derecho de Acceso a la Información Pública. Recuperado de <https://www.impo.com.uy/bases/leyes/18381-2008>
- (2008, 16 de enero [2009]). Ley n.º 18.437: Ley General de Educación. Recuperado de <https://www.impo.com.uy/bases/leyes/18437-2008>
- (2010, 9 de marzo). Ley n.º 18.651: Ley de Protección Integral de las Personas con Discapacidad. Recuperado de <https://www.impo.com.uy/bases/leyes/18651-2010>

- Uruguay (2011, 12 de agosto). Ley n.º 18.776. Aprobación del Protocolo Facultativo de la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad. Recuperado de <https://impo.com.uy/bases/leyes/18776-2011>
- (2015, 8 de diciembre). Ley n.º 19.353: Creación del Sistema Nacional Integrado de Cuidados (SNIC). Recuperado de <https://www.impo.com.uy/bases/leyes/19353-2015>
- (2017, 9 de enero [2018]). Ley n.º 19.580: Ley de Violencia Basada en Género hacia las Mujeres. Recuperado de <https://www.impo.com.uy/bases/leyes/19580-2017>
- (2018, 7 de noviembre). Ley n.º 19.684: Aprobación de la Ley Integral para Personas Trans. Recuperado de <https://www.impo.com.uy/bases/leyes/19684-2018>
- (2018, 8 de noviembre). Ley n.º 19.691: Aprobación de Normas sobre la Promoción del Trabajo para Personas con Discapacidad. Recuperado de <https://www.impo.com.uy/bases/leyes/19691-2018>
- (2023, 10 de mayo). Ley n.º 20.130: Ley de Reforma de la Seguridad Social. Creación de un Sistema Previsional Común y Determinación del Procedimiento de Convergencia de los Regímenes actualmente Vigentes. Recuperado de <https://www.impo.com.uy/bases/leyes/20130-2023>
- Uruguay, Presidencia de la República (2018). 4.º *Plan de Acción Nacional de Gobierno Abierto de Uruguay 2018-2020*. Montevideo: Presidencia de la República.
- Valderrama, B. (2018). *Gestión del talento en la era digital*. Madrid: EOS.
- Varona Madrid, F. (1993). Las auditorías de la comunicación organizacional desde una perspectiva académica estadounidense. En *I Seminario-Taller Latinoamericano sobre Formación para la Comunicación Organizacional*, Bogotá. Recuperado de https://alumnosmediosuan.wordpress.com/wp-content/uploads/2009/11/varonafederico_auditorias_de_comunicacion.pdf
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118-144.
- Wallerstein, I. (2006). *Impensar a ciência social. Os limites dos paradigmas do século XIX*. San Pablo: Ideias & Letras.
- Watzlawick, P., Beavin Bavelas, J., y Jackson, D. D. (2002). *Teoría de la comunicación humana: Interacciones, patologías y paradojas*. Barcelona: Herder.
- Weber, M. (1993). *Economía y sociedad*. Madrid: Fondo de Cultura Económica de España.
- Weick, K. E., y Quinn, R. E. (1999). Organizational change and development. *Annual Review of Psychology*, 50, 361-386. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.50.1.361>
- Wenger, E. (2001). *Comunidades de práctica: Aprendizaje, significado e identidad*. Barcelona: Paidós Ibérica.
- Wilensky, H. L. (1964). The professionalization of everyone? *American Journal of Sociology*, 70(2), 137-158.
- Wittke, T. (2023). *Plan de trabajo Unidad Académica de la Escuela de Gobierno* (Documento interno).
- Zabalbeascoa, A. (2000). Entrevista con Enric Miralles. *Ábaco*, 11, 8-11.
- Zemelman, H. (1992). *Los horizontes de la razón* (Vols. 1 y 2). Barcelona: Anthropos.

SIGLAS Y ACRÓNIMOS

ADUR	Asociación de Docentes de la Universidad de la República
ADUR-OCE	Asociación de Docentes de la Universidad de la República - Oficinas Centrales
AFFUR	Agremiación Federal de Funcionarios de la Universidad de la República
AFFUR-OSCE	Agremiación Federal de Funcionarios de la Universidad de la República - Oficinas y Servicios Centrales
AGC	Asamblea General del Claustro
AGESIC	Agencia de Gobierno Electrónico y Sociedad de la Información y del Conocimiento
AGU	Archivo General de la Universidad
AIRE	Acceso Inalámbrico a Redes de Enseñanza
AIS	Área de Inclusión Social
ANEP	Administración Nacional de Educación Pública
ANII	Agencia Nacional de Investigación e Innovación
Antel	Administración Nacional de Telecomunicaciones
APEX	Programa Aprendizaje y Extensión
ARCE	Agencia Reguladora de Compras Estatales
ARCU-SUR	Acreditación Regional de Carreras Universitarias del mercosur
ASCEEP-FEUU	Asociación Social y Cultural de Estudiantes de la Enseñanza Pública - Federación de Estudiantes Universitarios del Uruguay
AUGM	Asociación de Universidades Grupo Montevideo
BCLA	Banco de Cobranzas, Locaciones y Anticipos
BFA	Blockchain Federal Argentina
BIM	<i>Building information modeling</i>
BIUR	Sistema de Bibliotecas de la Universidad de la República
BPS	Banco de Previsión Social
BSE	Banco de Seguros del Estado
CAEG	Comisión Abierta de Equidad y Género
CAF	Banco de Desarrollo de América Latina y el Caribe
CAPPPA	Comisión Asesora Permanente de Planes y Proyectos de Arquitectura
CB	Ciclo Básico
CCI	Comisión Coordinadora del Interior
CCVAD	Comisión Central sobre Violencia, Acoso y Discriminación
CDC	Consejo Directivo Central
CDG	Consejo Delegado de Gestión
CDGAP	Consejo Delegado de Gestión Administrativa y Presupuestal
CDN	<i>Content Delivery Network</i>
CDPD	Convención de los Derechos de las Personas con Discapacidad
CEFI	Centro de Formación Integrada
CEIYA	Comisión de Evaluación Interna y Acreditación
CENUR	Centro Universitario Regional

CES	Comisión de Evaluación del Servicio
CGN	Contaduría General de la Nación
CLAEH	Universidad Centro Latinoamericano de Economía Humana
CLJ	Campus Luisi Janicki: Pioneras Universitarias
COSSET	Comisión de Salud y Seguridad de Estudiantes y Trabajadores
COVID	<i>Coronavirus disease</i>
CPAAD	Comisión de Prevención y Actuación ante el Acoso y la Discriminación
CPS	Compras públicas sustentables
CRIPU	Coordinación de Reforma Institucional y Prospectiva Universitaria
CSIC	Comisión Sectorial de Investigación Científica
CSIRT	<i>Computer Security Incident Response Team</i>
CPB	Campus Parque Batlle
CURE	Centro Universitario Regional Este
CVUy	Curriculum Vitae de Uruguay
CYMAT	Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo
DA	División Administrativa
DEETAS	Diseño de Estructura Escalonaria Técnico, Administrativa y de Servicios
DGA	Dirección General de Arquitectura
DGAF	Dirección General de Administración Financiera
DGAI	Dirección General de Auditoría Interna
DGJ	Dirección General Jurídica
DGP	Dirección General de Personal
DGPlan	Dirección General de Planeamiento
DO	Departamento de Desarrollo Organizacional - Dirección General de Personal
DT	Dedicación Total
EBI	Educación Básica Integrada
EdeG	Escuela de Gobierno
EPD	Estatuto del Personal Docente
ERP	Planificación de recursos empresariales
EUCD	Escuela Universitaria Centro de Diseño
EUTM	Escuela Universitaria de Tecnología Médica
EVA	Entorno Virtual de Aprendizaje
Expe+	Sistema de Expedientes Electrónicos
FADU	Facultad de Arquitectura, Diseño y Urbanismo
FAGRO	Facultad de Agronomía
FARQ	Facultad de Arquitectura
FCEA	Facultad de Ciencias Económicas y de Administración
FCIEN	Facultad de Ciencias

FCS	Facultad de Ciencias Sociales
FEUU	Federación de Estudiantes Universitarios del Uruguay
FHCE	Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación
FIC	Facultad de Información y Comunicación
FILUNI	Feria Internacional del Libro de las Universitarias y los Universitarios
FING	Facultad de Ingeniería
FMED	Facultad de Medicina
FONASA	Fondo Nacional de Salud
FORMA	Formularios autogestionados
FQ	Facultad de Química
fundaquim	Fundación para el Progreso de la Química
FVET	Facultad de Veterinaria
Geca	Grupo de Trabajo en Gestión de Campus
GLPI	Gestionnaire Libre de Parc Informatique
GRP	<i>Government Resource Planning</i>
IA	Inteligencia Artificial
IAG	Inteligencia Artificial Generativa
IAVA	Instituto Alfredo Vásquez Acevedo
ICF	Instituto de Capacitación y Formación
IES	Instituciones de educación superior
IGLU	Instituto de Gestión y Liderazgo Universitario
IM	Intendencia de Montevideo
INAU	Instituto del Niño y Adolescente del Uruguay
INEED	Instituto Nacional de Evaluación Educativa
INTAI	Índice nacional de transparencia y acceso a la información
IRPF	Impuesto a la renta de las personas físicas
ISEF	Instituto Superior de Educación Física
MAP	Módulo de Autogestión de Personal
MCEG	Modelo de calidad con equidad de género
MEC	Ministerio de Educación y Cultura
MERCOSUR	Mercado Común del Sur
MEXA	Mecanismo Experimental de Acreditación
MGUI	Modelo de Gestión Universitaria Integral
NUT	Núcleos de unidades y talleres
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
OGP	Alianza para el Gobierno Abierto
OIT	Organización Internacional del Trabajo
ONSC	Oficina Nacional de Servicio Civil

548

ONU	Organización de las Naciones Unidas
ORT	Universidad ORT Uruguay
OUI	Organización Universitaria Interamericana
PAC	Plan Anual de Compras
PARC	Procedimientos Alternativos de Resolución de Conflictos
PCET-MALUR	Procesos y Condiciones de Estudio, Trabajo y Medio Ambiente Laboral en la Udelar
PDI	Plan de Desarrollo Institucional
PED	Plan Estratégico de Desarrollo
PEI	Programa de Evaluación Institucional
PIM	Programa Integral Metropolitano
PIU	Programa de Inducción a la Universidad
PLEGA	Plan Estratégico de Gestión Administrativa
PMO	Oficina de Gestión de Proyectos
POMLP	Plan de Obras de Mediano y Largo Plazo
PRG	Prorectorado de Gestión
PRI	Partido Revolucionario Institucional
Procesfur	Programa de Culminación de Estudios Secundarios de los Funcionarios de la Udelar
PSPP-GNU	Programa de procesamiento estadístico de datos de gnu
QDA	<i>Qualitative Data Analysis</i>
RAU	Red Académica Uruguaya
RETEDIS	Red Temática de Discapacidad
RETEMA	Red Temática de Medio Ambiente
RUA	Red Universitaria de Archivos
RVE	Registro de Vínculos con el Estado
SAC	Servicio de Atención Central
SARS-COV-2	<i>Severe Acute Respiratory Syndrome Coronavirus 2</i>
SCIBU	Servicio Central de Inclusión y Bienestar Universitario
SCU	Secretaría de Comunidad Universitaria
SECIU	Servicio Central de Informática Universitario
SGAE	Sistema de Gestión Administrativa de la Enseñanza
SIAP	Sistema Integral de Administración de Personal
SIGeva	Sistema Integral de Gestión y Evaluación
SIIF	Sistema Integrado de Información Financiera
SINGE	Sistema de Indicadores de Gestión
SIRFE	Sistema Informático de Recepción de Factura Electrónica
SRI	Servicio de Relaciones Internacionales
TAS	Técnicos, administrativos y de servicios
TGU	Tecnólogo en Gestión Universitaria

TIC	Tecnologías de la información y la comunicación
UAIP	Unidad de Acceso a la Información Pública
UCUR	Unidad de Comunicación de la Udelar
UCVAD	Unidad Central sobre Violencia, Acoso y Discriminación
Udelar	Universidad de la República
UFSC	Universidad Federal de Santa Catarina
UGE	Unidad de Gestión Edilicia
UNAM	Universidad Nacional Autónoma de México
UNC	Universidad Nacional de Córdoba
UNESCO	Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura
UNIT	Instituto Uruguayo de Normas Técnicas
UNMDP	Universidad Nacional de Mar del Plata
UPD	Unidad del Plan Director
UPEM	Unidad de Planificación, Evaluación y Monitoreo
USP	Universidad de San Pablo
UTE	Administración Nacional de Usinas y Transmisiones Eléctricas
UTEC	Universidad Tecnológica del Uruguay
UTHC	Unión de Trabajadores del Hospital de Clínicas
UTU	Universidad del Trabajo del Uruguay
VAD	Violencia, acoso y discriminación
VBG	Violencia basada en género
VPN	<i>Virtual Private Network</i>

Esta obra presenta una perspectiva multi y plurifocal del trabajo de producir organizaciones. Es decir, gestionar. Parte para ello de la experiencia impulsada por el Prorectorado de Gestión de la Universidad de la República entre 2019 y 2025. Navega en la dimensión historizada de las propuestas, debates y proyectos planteados, compartiendo un registro y análisis de la bitácora de navegación del proceso referido.

En tanto multifocal, presta atención a cercanías y lejanías. En tanto plurifocal, apela a diversos enfoques, áreas, sistemas y territorios. No le teme al mestizaje, porque allí está la posibilidad para la articulación. Asume que las transformaciones y los cambios requieren de la disposición y la intención expresa de modificar continuamente diseños sociales. Refiere a debates globales, continentales y del Uruguay. Afirma orgullosamente que la Udelar es parte de la superación de las principales dificultades del país.

