

Propuestas para el Despegue de la Reforma Universitaria

21 de junio de 2010

Rodrigo Arocena

Prólogo

Al concluir el período para el cual fui electo rector, presento un sintético texto de balance y perspectivas. Recoge aportes de distintos documentos universitarios y, en particular, de miembros del equipo rectoral, por lo cual no reivindico originalidad alguna pero asumo plena responsabilidad por estas páginas. Ellas dan cuenta de un esfuerzo colectivo de reflexión y acción, modesto y limitado, pero inserto en una gran tradición, de las más originales de nuestra región. Con sus luces y sus sombras, el Movimiento Latinoamericano de la Reforma Universitaria que se desplegó a lo largo de varias décadas del siglo XX fue el intento más vigoroso, en los ocho siglos de historia de la universidad, de cambiar desde adentro a la institución y democratizarla, para que el conocimiento, en vez de acentuar la desigualdad como frecuentemente lo hace, esté al servicio del progreso colectivo y de la justicia social. El compromiso con esa tradición pasa por su revisión crítica, su revitalización y su renovación. Este texto está fechado un 21 de junio, día de la Reforma Universitaria Latinoamericana, a 92 años de la irrupción del Movimiento de Córdoba.

Índice

Introducción: la Segunda Reforma Universitaria en perspectiva

1. El nuevo Plan Estratégico de Desarrollo de la Universidad de la República
2. La renovación de la enseñanza y la ampliación de la oferta educativa
3. La expansión de la investigación universitaria y de su contribución al desarrollo
4. La integración de la extensión al conjunto de las actividades universitarias
5. La transformación y la diversificación de la estructura académica
6. La construcción de la carrera docente
7. La mejora de la gestión y la formación de los funcionarios
8. La comunicación universitaria
9. Bienestar, participación y vida universitaria
10. El Plan de Obras a Mediano y Largo Plazo
11. La Reforma que se perfila en el Interior
12. Nueva Ley Orgánica como herramienta para los cambios
13. Próximos avances en los procesos de decisión y ejecución
14. La construcción del Sistema Nacional de Enseñanza Terciaria Pública

Recapitulación: hacia una confluencia reformista para el despegue

Introducción: la Segunda Reforma Universitaria en perspectiva

La Universidad de la República, en las Jornadas Extraordinarias del 31 de marzo y 15 de abril de 2007 de su Consejo Directivo Central (CDC), resolvió impulsar un proceso de cambios profundos que debe llegar a tener la envergadura de una nueva Reforma Universitaria (RU).¹ Se apunta a transformar a la institución para contribuir: (i) a la

¹ Las resoluciones adoptadas en dichas sesiones fueron recogidas en el fascículo 1 (publicado en setiembre de 2007) de la serie *Hacia la Reforma Universitaria*, a la que pertenecen los demás fascículos que se mencionan en estas notas. Ejemplos y ópticas acerca de la Reforma fueron presentados con

generalización de la enseñanza avanzada conectada con el trabajo a lo largo de toda la vida activa, y (ii) a multiplicar tanto la generación de conocimientos como su aporte al desarrollo integral del país.

A partir de los lineamientos establecidos por unanimidad en dichas Jornadas del CDC, en un contexto signado por acuerdos pero también por diferencias y dificultades, se ha llevado a cabo lo que cabe definir como un ciclo preparatorio de la transformación. Se han adoptado decisiones de orientación y concretado cambios pequeños o medianos en, por ejemplo, renovación de la enseñanza, Ciclos Iniciales Optativos y acogida a las generaciones de ingreso, expansión y curricularización de la extensión, fomento de la investigación y de sus relaciones con los problemas nacionales y la inclusión social, incremento de la dedicación docente y oportunidades de ascenso, impulso de las actividades interdisciplinarias, formación de funcionarios, sistemas de gestión, comunicación universitaria, planificación a largo plazo de las obras, reorientación y ampliación de las actividades universitarias en el Interior, elaboración de una nueva Ley Orgánica y aportes a la construcción de un Sistema Nacional de Enseñanza Terciaria Pública.

Avances como los mencionados – corregidos, profundizados y multiplicados – pueden constituir sólidos cimientos para un nuevo ciclo de cambios, que deberán tener mucha mayor envergadura.

En síntesis: si la Universidad fuera un avión y la Reforma un vuelo de altura, se habría completado el prólogo del viaje; en estos años se ha definido el rumbo y el avión ha acelerado su marcha por la pista. Ahora viene lo realmente difícil: el despegue.

Cuando la Universidad vive su democrático proceso de elección de una nueva conducción, este texto sucinto aspira a ser una contribución a la suma de esfuerzos para el despegue. Lo anima lo afirmado en la contribución del equipo rectoral a pensar la Universidad de la próxima década: *“El protagonismo fundamental en la RU corresponde a los actores colectivos de la UDELAR; fomentar ese protagonismo es condición necesaria para el avance de la Reforma.”*

1. El nuevo Plan Estratégico de Desarrollo de la Universidad de la República

El 8 de junio de este año el CDC resolvió aprobar los siguientes objetivos estratégicos que integrarán el nuevo Plan Estratégico de Desarrollo de la Universidad de la República:

1. *Educación terciaria y superior para todos en todo el país*
Respaldar la generalización de la formación avanzada a lo largo de toda la vida: (i) contribuyendo a construir un Sistema Nacional de Enseñanza Terciaria Pública con nuevas instituciones y presencia efectiva en todo el territorio nacional; (ii) ampliando la oferta de carreras de la UDELAR, particularmente en el Interior; (iii) disminuyendo el abandono mediante múltiples respaldos al progreso en los estudios; (iv) abriendo espacios para la formación y capacitación permanente, en particular de quienes están insertos en el mundo del trabajo pero fuera del sistema educativo formal.

2. *Enseñanza universitaria activa de calidad a nivel internacional*
Promover la elevación del nivel de la docencia con diversificación de sus modalidades, para: (i) afrontar la demanda creciente de educación superior; (ii) brindar enseñanza de calidad en sentido integral, acreditable a nivel regional e internacional y debidamente evaluada; (iii) posibilitar trayectorias educativas y formas de enseñar variadas, de modo

que los estudiantes aprendan a ser los principales protagonistas de su formación avanzada permanente.

3. *Generación y uso de conocimiento avanzado para el desarrollo integral*
Impulsar la expansión tanto cualitativa como cuantitativa de las actividades de enseñanza, investigación y extensión, cooperando con toda la sociedad para que el país avance en la creación y difusión de conocimientos de alto nivel, así como en la contribución de esos conocimientos a la solución de problemas sociales y a la mejora de la producción.

4. *Transformación global de la estructura de la Universidad*
Avanzar en la transformación global que incluye: (i) la diversificación de la estructura académica y la creación de servicios universitarios de nuevo tipo; (ii) el fortalecimiento del cogobierno participativo; (iii) una gestión más ágil y eficiente; (iv) la consolidación de las carreras docente y funcionarial con salarios adecuados; (v) la mejora de las condiciones de trabajo y estudio; (vi) la renovación y la expansión, mediante una planificación a largo plazo, de la planta física y del conjunto de la infraestructura necesaria para el adecuado cumplimiento de las funciones universitarias.

5. *Reformulación y ampliación del aporte de UDELAR a la salud*
Potenciar las contribuciones a la salud de la población que realizan diversos servicios universitarios, al tiempo que se promueve una adecuada inserción del Hospital de Clínicas en el Sistema Nacional Integrado de Salud y la profunda transformación interna del Hospital.

2. La renovación de la enseñanza y la ampliación de la oferta educativa

Multiplicar el acceso efectivo a la enseñanza avanzada es una meta definitoria de la Reforma. Ello exige ampliar cuantitativamente la oferta educativa y mejorarla cualitativamente. Esto constituye un desafío especialmente difícil dado que el 76% de los estudiantes universitarios forma parte de la Población Económicamente Activa y uno de cada tres trabaja más de treinta horas semanales.

Para que más estudiantes - de la Universidad y de otros ámbitos - puedan avanzar en sus estudios con mejores resultados, se han impulsado actividades como las siguientes:

- el “Programa de Respaldo al Aprendizaje” (PROGRESA), que ofrece información, orientación y apoyo a las generaciones de ingreso, colabora con varias instituciones e incorpora cada año como voluntarios a estudiantes respaldados en años previos;
- las “Tutorías de estudiantes por estudiantes” que se llevan adelante en Montevideo en quince servicios y en dos sedes del Interior, llegan a estudiantes de Enseñanza Media e incluyen Talleres de Formación de Tutores, en los que se han inscrito también numerosos docentes;
- el Proyecto Flor de Ceibo de apoyo al Plan Ceibal, impulsado desde la UDELAR por las Comisiones Sectoriales de Enseñanza, Investigación y Extensión, en convenio con el LATU, que llegó a 38 escuelas en 2008 y a 107 en 2009;
- los proyectos presentados por los propios estudiantes para realizar actividades de enseñanza, investigación o extensión, varios vinculados con PROGRESA y Flor de Ceibo, de cuyos resultados se realizó una primera exposición en octubre de 2009;
- la diversificación de horarios y modalidades de impartir una misma asignatura, para tener en cuenta situaciones como la de los estudiantes que trabajan, con especial atención a las disciplinas que habitualmente significan un mayor escollo en las trayectorias estudiantiles;
- el uso de las tecnologías de la información y la comunicación en la enseñanza semi-

presencial, respaldado por la construcción de EVA (Entorno Virtual de Aprendizaje de la UDELAR), la formación de los docentes para ello y los proyectos relacionados;

- la creación de espacios multifuncionales para la vida universitaria fuera de las aulas, en paralelo con la adecuación de aulas, talleres y laboratorios y la multiplicación de las salas de informática;

- las iniciativas que apuntan a diversificar las modalidades de ingreso a las carreras universitarias y a facilitar los “tránsitos horizontales” entre carreras, de las que se destacan los Ciclos Iniciales Optativos (CIO) a las diversas áreas del conocimiento; este año se iniciaron el CIO orientación Ciencias y Tecnologías de la Regional Norte y los CIO orientación Social y orientación Ciencias y Tecnologías del Centro Universitario de la Región Este.

Recientemente se aprobaron las *Bases para la Ordenanza de Estudios de Grado*. En ellas se formulan principios educativos que colocan al “estudiante como principal protagonista de su proceso formativo e inserto en la realidad de su medio”, promoviendo “el aprendizaje basado en problemas, orientado a proyectos, cooperativo, las actividades integrales en comunidad, las pasantías profesionales y laborales, formas tutoriales, etc.” Definen el régimen de créditos académicos que regirá en toda la Universidad y permitirá, en particular, reconocer “aprendizajes alcanzados en distintos programas y contextos de formación, tanto curriculares como extracurriculares”. Establecen que los Planes de Estudio deberán ser actualizados periódicamente, para posibilitar la flexibilidad y diversidad de itinerarios curriculares, la movilidad entre carreras e instituciones, la integración de enseñanza, investigación y extensión y la formación general cultural y ciudadana. Procuran “—a través de diferentes medios pedagógicos, donde las actividades de extensión tendrán un rol fundamental— asegurar que el proceso formativo implique una fuerte socialización en valores que se de en contacto directo con la realidad del medio social.” Avanzar en esta dirección permitirá saldar una vieja deuda, registrada en la primera de las atribuciones que la Ley Orgánica asigna al Consejo Directivo Central: “Establecer la dirección general de los estudios universitarios determinando, con el asesoramiento de la Asamblea General del Claustro, la orientación general a que deben sujetarse los planes de estudio de las distintas Facultades y demás reparticiones docentes de la Universidad.”

Durante los últimos años la *expansión de la oferta educativa* incluyó la creación de varias carreras nuevas, entre ellas las Licenciaturas en Desarrollo, Diseño de Paisaje, Comunicación Visual, Artes Cerámicas, Ciencias de la Atmósfera, la Licenciatura Binacional en Turismo, la Carrera escalonada en Enfermería y la Tecnicatura en Interpretación Español – Lenguaje de Señas Uruguayo. En términos cuantitativos, la oferta educativa pasó, entre 2005 y 2009, de 78 a 88 carreras de grado, de 9 a 11 títulos intermedios, de 20 a 27 carreras técnicas y de 130 a 174 títulos de postgrado.

En relación a la Educación Permanente, está planteado expandir sus actividades para atender a los siguientes destinatarios: (i) profesionales y personas altamente calificadas, con atención a sectores considerados prioritarios en la agenda del país; (ii) trabajadores, apuntando tanto a la capacitación como a configurar caminos de formación a mediano y largo plazo; (iii) población en general, mediante actividades culturales y artísticas, de divulgación científica y de difusión de programas sociales. Se propone priorizar las actividades antedichas en el Interior, expandir sus dimensiones semi-presenciales y a distancia en conexión con el EVA, e impulsar la formación docente para la educación permanente. Estas actividades se vincularán con la formación de trabajadores, la combinación de enseñanza y trabajo, y la apertura de nuevas posibilidades de acceso a la enseñanza universitaria. Corresponde, en particular, establecer procedimientos para la validación de conocimientos adquiridos fuera de la educación formal.

Decisiones y experiencias en curso, pero todavía incipientes, abren caminos para la curricularización de la investigación y la extensión, contribuyendo simultáneamente a la integración de las funciones universitarias y al impulso de la enseñanza activa.

El respaldo al acceso efectivo a la enseñanza universitaria ha de complementarse con el respaldo para completar ciclos de estudios. En el próximo quinquenio, debieran apoyarse con fondos centrales iniciativas específicas de los Servicios para promover un incremento sustancial en el porcentaje de los estudiantes que culminan sus carreras.

Iniciativas como las anotadas y varias otras, todas protagonizadas fundamentalmente a nivel de los Servicios Universitarios, pueden y deben contribuir en los próximos años a que más estudiantes tengan mayores éxitos en el logro de una mejor formación.

3. La expansión de la investigación universitaria y de su contribución al desarrollo

La investigación universitaria colabora sustantivamente a fortalecer la enseñanza activa, a la creación cultural y a la generación de conocimientos socialmente valiosos.² Su papel es especialmente relevante en la formación de postgrado, actividad cuyo financiamiento universitario se ha expandido considerablemente en los últimos años.

En el campo de la creación de conocimientos, se han fortalecido, entre otros, los Programas de Investigación y Desarrollo, de Vinculación Universidad-Sociedad-Producción, de difusión de resultados de la investigación y de colaboración académica internacional. Estas labores se han visto respaldadas también por la creación de la Comisión de Relaciones Internacionales y Cooperación Regional e Internacional y por la reestructura de las dependencias universitarias encargadas de la colaboración a nivel nacional. Se ha podido volver a apoyar el retorno de investigadores del exterior y fortalecer el equipamiento de investigación.

Se han puesto en marcha Programas nuevos, como los que apuntan a:

- compensar las asimetrías existentes, fortaleciendo las capacidades para la investigación de calidad en toda la UDELAR;
- contribuir a la comprensión pública de problemas de interés general;
- impulsar la investigación y la innovación orientadas a la inclusión social;
- fomentar las capacidades de investigación de los estudiantes;
- colaborar directamente con ámbitos del sector público, como ANCAP y el Ministerio de Salud Pública, en la solución de los problemas que exigen nuevos conocimientos.

La UDELAR es uno de los actores más densamente conectado del Sistema Nacional de Innovación del Uruguay. Los servicios universitarios (facultades, escuelas, centros del Interior, etc.) colaboran con todo el sector público al que pertenecen, con el conjunto de productores de bienes y servicios y con las más variadas organizaciones sociales en la tarea de generar y utilizar conocimiento nuevo para el desarrollo integral.

En el próximo período, el desarrollo de los Programas anotados puede conjugarse con:

- nuevos avances en la renovación de la infraestructura de investigación y fortalecimiento de las unidades que la apoyan;
- la generalización de la enseñanza de postgrado a todas las áreas de la UDELAR, en combinación con el programa de fortalecimiento de la calidad de la investigación;
- la creación de un programa de postdoctorados combinado con la ampliación del programa de repatriación y captación de investigadores del exterior;
- el impulso a los grupos de investigación mediante la creación de herramientas específicas que apoyen el desarrollo de proyectos colectivos.

² Para un enfoque general del tema ver “La investigación en la Reforma Universitaria”, fascículo 5 publicado en abril de 2009.

La UDELAR es el principal actor de la investigación nacional. En ella se desempeñan no menos de 3 de cada 4 investigadores pertenecientes al Sistema Nacional de Investigadores. Este es el resultado de una política de larga data de apoyo a la investigación y, más en general, a la alta dedicación de los docentes universitarios. Nuestra institución es el único ámbito del país donde se genera conocimientos en todas las áreas del saber y de la cultura. Debe trabajar a la vez para: (i) llevar a niveles de excelencia toda su propia labor de creación; (ii) impulsar la generación de conocimientos en todo el territorio nacional; (iii) colaborar en la expansión de la investigación a los diversos ámbitos del Estado, el sector productivo y la sociedad civil.

-

4. La integración de la extensión al conjunto de las actividades universitarias

La extensión universitaria, función que en los últimos años se ha expandido considerablemente en la UR, impulsa la combinación de los saberes de actores universitarios y no universitarios, contribuyendo a la creación cultural y al uso socialmente valioso del conocimiento y priorizando el apoyo a la población más postergada. Existen al presente Unidades de Extensión en todos los servicios universitarios. La vasta gama de actividades realizadas incluye las siguientes:

- colaboración con la atención a situaciones de emergencia nacional, como la amenaza del dengue y las inundaciones;
- inicio del Programa Integral Metropolitano en las zonas 6 y 9 de Montevideo, que involucró en 2009 a dieciséis Servicios universitarios, casi mil estudiantes, sesenta docentes, diversas reparticiones públicas y numerosas organizaciones sociales;
- puesta en marcha del Programa Flor de Ceibo de apoyo al Plan Ceibal;
- formación de actores para el desarrollo rural, contribución al estudio del proyecto de Ley de Jornada Laboral en el ámbito rural y acciones preparatorias del Programa Integral Rural;
- apoyo a empresas recuperadas y colaboración con varios sindicatos y organizaciones de colonos;
- creación de Centros de Formación Popular en Bella Unión y en el Oeste de Montevideo;
- incubación de Emprendimientos Asociativos Populares;
- edición de la revista “en Diálogo” y otras tareas de comunicación;
- funcionamiento del Espacio Cultural de Extensión Universitaria, ubicado en el edificio de 18 de Julio 1877 cedido en comodato por el MIDES;

Se está forjando una vinculación más estrecha entre la extensión y otras actividades universitarias, particularmente la renovación de la enseñanza. Éste es uno de los grandes procesos que se quiere impulsar en la Universidad de la República, promoviendo de manera integrada la curricularización de la extensión, la investigación estudiantil y la innovación en los planes de estudio. El CDC en octubre de 2009 aprobó en general un documento de orientación, a partir de lo cual se impulsó la creación de los Espacios de Formación Integral (EFI), entendidos como actividades docentes que apuntan a la articulación de enseñanza, extensión e investigación en el proceso formativo de los estudiantes. Colaboran a crear tales espacios las Unidades de Extensión, ya consolidadas en todos los servicios universitarios e integradas en la Red de Extensión. Los servicios universitarios han presentado 86 propuestas de EFI a ser implementados durante 2010. Según las proyecciones realizadas por los propios servicios, estos EFI

involucrarán a 10.604 estudiantes y a 641 docentes.³

La extensión universitaria constituyó uno de los motores del Movimiento Latinoamericano de la Reforma Universitaria. Inspiró grandes esfuerzos y significativas realizaciones pero, en términos generales, no logró mayor gravitación en nuestras casas de estudios y fue mantenida en una posición más bien marginal. Entendida como colaboración de actores universitarios con otros actores para impulsar la creación cultural y el uso socialmente valioso del conocimiento, en procesos interactivos donde todos aprenden, la extensión tiene hoy relevancia potencial aún mayor que hace un siglo. Por todo eso, expandir la extensión y vincularla con el conjunto de las actividades universitarias es clave para una Segunda Reforma Universitaria. Avances como los anotados muestran que la extensión universitaria está dejando de ser una actividad marginal; pero requiere progresos cualitativos mucho mayores para contribuir sustantivamente a la renovación de la enseñanza activa y a la ampliación de la agenda de investigación, de modo de ayudar a que el conocimiento del más alto nivel contribuya a la formación integral y al desarrollo nacional. Éste es uno de los principales terrenos en los que se juega el futuro a largo plazo de la Reforma.

5. La transformación y la diversificación de la estructura académica

La Universidad requiere una transformación de la estructura académica, que favorezca la colaboración de disciplinas diferentes. Para contribuir a ello se ha creado el Espacio Interdisciplinario (EI) de la UDELAR⁴, en cuyo marco se realizaron llamados a la conformación o consolidación de redes y núcleos así como a la creación de centros interdisciplinarios; las actividades seleccionadas ya están funcionando y nuevas convocatorias están en curso. El llamado para ofrecer apoyos a Núcleos Existentes permitió respaldar a una carrera compartida entre varias facultades, la Licenciatura en Biología Humana, al Centro de Investigaciones Biomédicas en Radicales Libres y al Núcleo de Estudios sobre Vejez y Envejecimiento. El llamado a Nuevos Núcleos interdisciplinarios llevó a la conformación de cuatro de tales Núcleos: (i) Investigación y preservación del patrimonio fotográfico uruguayo; (ii) Sistemas Electroquímicos, (iii) Pensamiento crítico en América Latina y sujetos colectivos; (iv) Biodiversidad y Sociedad. Como programa experimental se está desarrollando, incluso con escuelas y liceos, el Taller de Arte y Programación. Uno de los Programas más ambiciosos del EI permitió conformar cuatro plataformas de Centros Interdisciplinarios: (i) la Nanotecnología y la Química y la Física de Materiales; (ii) Infancia y Pobreza; (iii) Manejo Costero Integrado del Cono Sur; (iv) Respuesta al Cambio Climático y Variabilidad Climática. Todos los proyectos fueron objeto de una rigurosa evaluación académica que, en varios casos, llevó a revisar y mejorar las propuestas. El EI es ya la sede de varias actividades de colaboración de la UDELAR con otras instituciones y se trabaja para que en ese marco funcione un Diploma de Gestión Cultural.

Se están potenciando las actividades “horizontales” que combinan los esfuerzos de varios servicios universitarios y diferentes áreas del conocimiento; con tal carácter funcionan varias decenas de Redes Temática interdisciplinarias, cinco carreras compartidas, dieciocho postgrados interdisciplinarios y otras experiencias similares como las del EI.

Inició sus actividades el Programa de Desarrollo de la Información y la Comunicación,

³ Ver al respecto “La extensión en la renovación de la enseñanza: espacios de formación integral”, fascículo 10 publicado en mayo de 2010.

⁴ Ver “Espacio Interdisciplinario en construcción”, fascículo 8 publicado en febrero de 2010.

PRODIC, con protagonismo de la Licenciatura en Ciencias de la Comunicación y la Escuela Universitaria de Bibliotecología y Ciencias Afines, y apoyo de las áreas Social, Artística y Científico-Tecnológica. La colaboración entre disciplinas puede fortalecerse considerablemente mediante programas de desarrollo de ciertas áreas, que conjuguen los esfuerzos de actores varios del sector público, la academia y la producción; la UDELAR ha contribuido a formular la propuesta de un Programa de Desarrollo de Ciencia y Tecnología Agropecuaria y Agroindustrial (PEDEAGRIND), cuya concreción fue decidida por el Gabinete Ministerial de la Innovación. Está en ciernes un Programa de Desarrollo de las Artes (PRODART), impulsado por el Área Artística de la UDELAR para colaborar con varios actores de la cultura nacional.

Esta línea “transversal” de trabajo se potenciará en el próximo período, por el avance en las actividades mencionadas y en otras, como la construcción de Centros Universitarios Regionales en el Interior que tienen carácter claramente interdisciplinario. Además se está considerando en clima de mucho apoyo la novedosa iniciativa, proveniente de la Facultad de Ingeniería, de crear un “Servicio de Unidades e Institutos Centrales” (SUIC) al que se integrarían probablemente el EI, los docentes de las Unidades Académicas de las Comisiones Sectoriales y ciertos Programas conjuntos como APEX-Cerro. El SUIC podría ofrecer un ámbito académico y de participación para los “docentes centrales”; posibilitaría un sustantivo avance en materia de transformación académica con vocación interdisciplinaria.

6. La construcción de la carrera docente

Ésta fue una de las cuestiones destacadas en los lineamientos para la RU definidos a comienzos de 2007: la calidad de una universidad depende ante todo del nivel y el compromiso de sus docentes. Para que mucha gente capaz se dedique prioritariamente a la docencia universitaria, hay que brindarle condiciones dignas y previsibles de trabajo y progreso. Estructurar la carrera docente no es fácil, particularmente porque la situación de los docentes no es la misma en los diferentes servicios universitarios. Pero a comienzos de este año el CDC aprobó por unanimidad un documento de orientación que incluye pautas para el ingreso, el ascenso y la evaluación integral de los docentes.

Además, se han dado pasos concretos que contribuyen a la mejora del desempeño docente en la UDELAR; al respecto, cabe destacar la definición de procedimientos y la asignación de fondos que permitieron hacer llamados a Extensiones Horarias y a Oportunidades de Ascenso. El total de horas docentes en la UDELAR creció casi un 25% durante los últimos cinco años. Las Oportunidades de Ascenso permitieron ascender en el escalafón a varios centenares de docentes que estaban sobrecalificados para el cargo que ocupaban; ello tuvo lugar mediante procedimientos abiertos, transparentes y comunes para toda la institución, en base al reconocimiento de los méritos de cada docente.

Precisamente, construir una carrera docente incluye establecer disposiciones claras acerca de los requisitos para cada cargo, las tareas a desempeñar en función del grado y la dedicación horaria, los criterios de evaluación, las posibilidades de ascenso.

Pasos concretos deben incluir el apoyo a la formación disciplinar a nivel de postgrado y a la incorporación a la investigación de los docentes universitarios, la promoción de su formación pedagógica, el reconocimiento a sus contribuciones a la mejora de la enseñanza y de la extensión.

En esta perspectiva integral, corresponde subrayar que el régimen de Dedicación Total de la UDELAR es una contribución relevante, en recursos humanos y materiales, al

cultivo del conocimiento en todas las áreas. El número de docentes universitarios que trabajan en régimen de Dedicación Total pasó de 550 en diciembre de 2007 a 733 en junio de 2010, pero con significativos desniveles entre áreas y servicios, que corresponde encarar con una política específica. Dicho número llegará a cerca de 800 a fin de año, incremento debido en buena medida a la radicación en el Interior de grupos docentes en el marco de los Polos de Desarrollo Universitario (ver sección 11). Al 2015 la UDELAR puede y debe contar con no menos de 1.200 docentes en Dedicación Total. Este régimen tiene carácter integral, pues fomenta la enseñanza, la creación y el uso socialmente valioso del conocimiento; ese carácter integral debe ser mejor explicitado y reafirmado en el marco de la construcción de la carrera docente, con debida atención a la diversidad de formas que puede adoptar el trabajo académico de alto nivel.

En ese marco, cabe prever la asignación de recursos y las modificaciones reglamentarias necesarias para un mejor aprovechamiento de las capacidades disponibles - por ejemplo compartiendo cargos y cursos en distintos Servicios y asegurando que todo docente de alta dedicación participa activamente en la enseñanza de grado – afirmando la noción de que los docentes universitarios lo son de toda la institución. También son necesarias provisiones adecuadas para garantizar que todos los Servicios universitarios puedan brindar Oportunidades de Ascenso, en particular conectadas con sus políticas de desarrollo académico, y cuenten al final del próximo quinquenio con un porcentaje significativo de docentes con alta dedicación.

7. La mejora de la gestión y la formación de los funcionarios

Ésta es una temática relevante, como para todo el sector público, en la cual la Universidad debe avanzar rápidamente, para compensar ciertas carencias de larga data y para afrontar los desafíos que genera la rápida expansión de sus actividades.

En materia de gestión, se culminó la implantación de los Sistemas de Seguimiento de Expedientes y de Gestión de Resoluciones; se reestructuró el Servicio Central de Informática y se expandió su contribución a la actividad académica nacional; culminó la licitación de un nuevo Sistema Integrado de Gestión e Información Presupuestal, Financiero, Patrimonial y de Abastecimientos (SIGI); se registraron otros avances en materia de sistemas horizontales de gestión; en particular, se inició la instalación del Sistema Aleph para la Gestión Integral de Bibliotecas, que se espera culminar este año; se realizaron nuevos Censos de Estudiantes y Funcionarios docentes y no docentes.

En materia de formación, se ampliaron las actividades de la Unidad de Capacitación, se las extendió a funcionarios de otras reparticiones públicas y a trabajadores de la actividad privada a través de un convenio UDELAR – PIT CNT. Estas actividades registran un avance cualitativo con la puesta en marcha de la Tecnicatura en Gestión Universitaria (TGU) que, con la colaboración de varias Facultades, brinda formación de nivel terciario a los funcionarios de la institución. Las actividades de formación de trabajadores, enmarcadas en el convenio mencionado, están en curso de ampliación.

El complejo proceso de implantación del SIGI en la UDELAR en su conjunto – sedes del Interior incluidas – se llevará a cabo a lo largo de todo el próximo quinquenio. Antes de que el mismo finalice se completará la implantación del Sistema Integrado de Administración de Personal (SIAP) que ha sido reformulado y mejorado. Se avanzará en la construcción del Sistema de Gestión Administrativa de la Enseñanza (SGAE), ajustado a la diversidad de carreras, a la movilidad horizontal, a los diversos sistemas de calificación y créditos así como a la gestión de convenios y programas compartidos de

enseñanza. Otras propuestas, más acotadas y susceptibles de ser implementadas en plazos comparativamente cortos, serán presentadas pronto por un equipo especializado. Se buscarán nuevas formas para promover la participación y el involucramiento de los funcionarios en la mejora de la gestión. El afianzamiento de su carrera se vinculará crecientemente con las oportunidades de formación, como las ofrecidas por la TGU. Con respecto a la capacitación de los funcionarios de la UdelaR que hayan culminado estudios de grado, se está comenzando a estudiar la posibilidad de iniciar una Maestría en Gestión de Instituciones de Educación Superior.

Durante este período se han ampliado las oportunidades para el retiro digno de quienes tienen derecho a ello y para la consiguiente renovación de los equipos de funcionarios; se estudiará cómo avanzar en esas direcciones.

Se propone encarar la mejora global de la gestión además a través de las vías descritas más abajo, en la sección 13 referida a los procesos de decisión y ejecución.

Se trata, en suma, de administrar mejor un conjunto mayor de tareas, posibilitadas por el incremento de aproximadamente un 70% del presupuesto universitario de 2005 a 2010. Ello permitió un incremento promedio del salario real cercano al 60% en el mismo período, lo cual lo ubica en el nivel más alto de los últimos veinte años. En este contexto se ha venido implementando un cambio en el uso de las economías, en el entendido de que, cuando se dispone de fondos adicionales, corresponde utilizarlos para consolidar políticas de carácter estratégico, inversiones en particular, y para anticipar erogaciones ya previstas, adelantando así sus beneficios y liberando fondos futuros para avanzar más rápidamente en lo planificado.

La solicitud de nuevos incrementos presupuestales, para impulsar los objetivos estratégicos anotados en la sección 1, deberá basarse en la expansión de la producción nacional así como en el manejo cada vez más eficiente de los recursos disponibles y en la cada vez más detallada “rendición social de cuentas” de las actividades en curso, actividades ambas que requieren una profesionalización cada vez mayor de la gestión.

8. La comunicación universitaria

Se ha priorizado, como una línea fundamental de la Reforma Universitaria, la comunicación de la Universidad con la Sociedad y la difusión de información, apuntando a una permanente “Rendición Social de Cuentas” a la ciudadanía. Antes de terminar 2007 se presentó la Memoria de la UDELAR 2006-2007. En ocasión de la solicitud de la UDELAR por Rendición de Cuentas en 2008 se publicó el fascículo *¿Qué está haciendo la Universidad?* En diciembre de ese año se presentó la Memoria 2008. La Memoria 2009 ha sido preparada para ofrecer una visión de conjunto de la institución en vísperas de un nuevo período. En 2007 se inició la publicación electrónica del Informativo del Rectorado, en textos sintéticos de los que han aparecido más de 120 números. Ese mismo año se inauguró la serie “Hacia la Reforma Universitaria”, que ya ha publicado diez fascículos, y se creó la Unidad de Comunicación de la Universidad de la República. En 2008 se creó el Centro de Información Universitaria que tiene su sede en la entrada principal del edificio central de la institución, atendiendo además consultas por correo electrónico y por teléfono (400 1918). Se consolidó el Portal de la Universidad, creado durante el Rectorado anterior; en el 2010 se le reformuló en una versión 2.0 que permite que no sólo sea una herramienta de información sino también un espacio de participación y discusión. Al cumplir 160 años la UDELAR, inició su aparición mensual la nueva Gaceta.UR. El conjunto de la prensa universitaria ofrece información sistemáticamente. En marzo del 2010 se inauguró el espacio

Teleuniversitaria en Internet, donde se presentan pequeñas emisiones sobre diferentes temáticas universitarias, que se difunden a través de redes sociales virtuales y el Portal de la Universidad. Se colabora con las tareas enmarcadas en la recepción de los nuevos estudiantes universitarios y se contribuye a la difusión de la oferta de formación universitaria entre los jóvenes que están concluyendo la Enseñanza Media; se publicó en 2007 y se actualizó en 2008 el folleto Carreras Universitarias. Con el Archivo General de la Universidad se publicó la serie “Aniversarios 2008”⁵.

Ha comenzado una reformulación del Departamento de Publicaciones de la UDELAR, pensado como un sello editorial que en particular está publicando la colección Clásicos Universitarios, así como el trabajo conjunto con editoriales de otras Universidades (en el 2009 se editó el libro *Pesimista Militante. Una interpretación gráfica de Juan Carlos Onetti*, de Hermenegildo Sábat, en conjunto con la Universidad Nacional de Quilmes y Fondo de Cultura Económica). Se preparan convenios para la edición de las muchas decenas de publicaciones académicas respaldadas anualmente por fondos universitarios. Se continúa impulsando la difusión del libro universitario en ferias internacionales y otros ámbitos.

La comunicación se ha vinculado con el fomento a la participación, los intercambios de ideas en torno a la transformación universitaria y la promoción de actividades recreativas y culturales. Los ejemplos incluyen la jornada de arte y divulgación “Tocó venir. Tocó estudiar” que se realiza cada año en abril junto con la Intendencia de Montevideo, el Programa “Primavera de Reforma Universitaria y Ley Orgánica” de 2008 que incluyó actividades propuestas por treinta colectivos distintos, el Programa “cultura.memoria.universidad” en cuyo marco se conmemoraron los 25 años del Golpe de Estado de 1973 (en especial con la jornada artística “Golpe al golpe”) y de la Semana de la Primavera de 1983, la jornada “Salí del aula” de octubre de 2009 donde se presentaron más de doscientos proyectos estudiantiles grupales, etc.

9. Bienestar, participación y vida universitaria

En este numeral nos ocupamos de dos problemas que no suelen considerarse en conjunto, lo que se denomina bienestar universitario y los niveles de participación en la vida de la institución.

El Servicio Central de Bienestar Universitario (SCBU) tiene varios cometidos. Algunos fundamentales – relacionados con becas, comedores, salud – no se cumplen satisfactoriamente. A pesar de pequeñas mejoras, la situación sigue siendo problemática y no hemos logrado revertirla.

Por otra parte, la participación en las actividades universitarias se ve dificultada por la complejidad creciente de la institución y, probablemente aún más, por los ritmos de la vida contemporánea. Los problemas de participación afectan al funcionamiento democrático y eficiente del cogobierno, y se constituyen así en obstáculo mayor para la Reforma.

A fines de 2008 sugerimos desde el equipo rectoral un abordaje integral de las dos problemáticas antes anotadas, y de algunas otras cuestiones, mediante la construcción de un Programa de Vida Universitaria. La propuesta no tuvo mayor eco, pero quizás llegue a tenerlo y creemos que mantiene vigencia. En 2009, a propuesta de la FEUU, se creó el Grupo de Trabajo del Bienestar, que elaboró interesantes sugerencias para constituir, en el marco del SCBU, dos estructuras denominadas “Universidad saludable”

⁵ Cinco volúmenes: “1908 el año augural”; “1918 una hora americana”; “1958 el cogobierno autónomo”; “1968 la insurgencia estudiantil”; “1983 la generación de la primavera democrática”.

y “Universidad participativa y solidaria”.

Por otro lado, ha funcionado activamente la comisión para la mejora de los Procesos y Condiciones de Estudio y Trabajo y Medio Ambiente Laboral en la UDELAR (PCETMALUR), que ha prestado especial atención a Seguridad y Salud Laboral, y adjudicado numerosos proyectos con tales propósitos a equipos con importante participación de los funcionarios.

Hoy está planteada la reformulación general del Programa 103 del Presupuesto (SCBU), según los lineamientos del Grupo de Trabajo del Bienestar. Cabe subrayar la importancia que cobra la temática de las becas, cuando por un lado se busca crear un Sistema Nacional de Becas y, por otro, los recursos del Fondo de Solidaridad ya no permiten mantener el ritmo de incremento anual de las becas que ese Fondo asigna, de las que actualmente unas 6.500 corresponden a estudiantes de la UDELAR.

Es el momento adecuado para una consideración de conjunto de temas vinculados con el bienestar, la participación y la vida universitaria, buscando posibilitar mejoras y sinergias en las actividades relacionadas con las becas, los comedores, la salud, el deporte, la cultura, la inserción efectiva de los estudiantes en la Universidad, la participación más activa de los diversos integrantes de la comunidad universitaria en la conducción de la institución a los diversos niveles, la inserción laboral de estudiantes y graduados. El CDC debería tener a su consideración pronto una propuesta global al respecto.

Enriquecer en dimensiones como las anotadas la vida universitaria contribuye a afirmar a la Universidad como una comunidad de gente que trabaja y aprende al servicio del país. Por eso mismo, avanzar en propuestas como las sugeridas depende crucialmente del protagonismo de los actores colectivos.

10. El Plan de Obras a Mediano y Largo Plazo (POM&LP)

“Plan de Obras a largo plazo en perspectiva académica para la Universidad de la República en su conjunto” es el título de una de las nueve líneas de trabajo para la Reforma Universitaria definidas por el CDC, que llevó a elaborar el POM&LP. Éste propone, como criterio orientador general, “desarrollar plataformas que permitan construir edificios de usos flexibles, tendientes a contribuir, junto con otras decisiones a lograr que la inversión del Plan sea austera y acorde con las posibilidades y los planes de inversión pública del Uruguay.”

En el *quinquenio 2011-2015* en el marco del POM&LP se plantea: construir edificios para los Centros Universitarios Regionales del Este, Noreste y Noroeste, que en particular puedan ser utilizados por otras instituciones de enseñanza terciaria pública; relocalizar la Facultad de Veterinaria; dotar de un edificio adecuado a los Servicios Universitarios de enfermería, nutrición y dietética, tecnología médica y parteras; construir un edificio para el Área Social en el Cordón que, en particular, albergará al Espacio en construcción de la Información y la Comunicación; construir un edificio dentro del predio de la Facultad de Ingeniería para enseñanza, investigación y extensión en computación. En el *siguiente quinquenio* se reforzarán las inversiones en el Interior y en las áreas universitarias metropolitanas de Goes, Cordón, Malvín, Parque Batlle y Parque Rodó, atendiendo tanto a los avances previos como a las necesidades del sistema nacional de enseñanza terciaria pública en formación.

Hoy la institución dispone en promedio de 2 metros cuadrados por estudiante, lo que dificulta el incremento en la formación avanzada con adecuado nivel que el país requiere, pese a que la UDELAR amplió de 2000 a 2010 en casi 60.000 metros

cuadrados su edificación disponible. Se plantea con el POM&LP construir durante los próximos diez años 177.786 metros cuadrados, a un costo estimado en diciembre 2009 de 312 millones de dólares. Para financiarlo, la Universidad podría asignar 74 millones de dólares de sus fuentes habituales de financiamiento y 52 millones provenientes de la reconversión patrimonial de predios que sean desafectados para el uso universitario, particularmente los de la Facultad de Veterinaria en el Buceo y de la Facultad de Enfermería en la Ciudad Vieja. En tales supuestos, se requeriría un financiamiento especial de 98 millones de dólares en el primer quinquenio y de 88 en el segundo. Para disponer de la primera suma, y posibilitar el inicio del POM&LP, se ha solicitado al gobierno nacional recursos específicos y/o un apoyo crediticio especial para el período 2011-2015.

En la propuesta se dice “que las construcciones previstas, en todo el país y muy particularmente en el Interior, respaldarán las acciones de toda la Enseñanza Pública orientadas a generalizar la enseñanza terciaria y universitaria en todo el territorio nacional. Imaginamos un futuro próximo en el que gran parte de la infraestructura educativa sea compartida por todas las instituciones del Sistema Nacional de Enseñanza Terciaria Pública, hoy en construcción.”

La renovación planificada a largo plazo de la infraestructura edilicia y no edilicia es imprescindible para el logro de los objetivos estratégicos que se plantea la UDELAR. La institución está haciendo esfuerzos significativos en esa dirección; por ejemplo, recientemente el CDC asignó 40 millones de pesos para la adquisición de equipos de alta tecnología a instalar en tres sedes del Interior. Es necesario, en todo el territorio nacional, ampliar y modernizar la planta física, modernizar la red de comunicación y disponer del equipamiento adecuado para formar a los estudiantes universitarios de las próximas décadas y para desarrollar las actividades de investigación, extensión e innovación que requiere el Uruguay deseable y posible.

11. La Reforma que se perfila en el Interior

La Universidad y toda la Sociedad consideran que la expansión de la Enseñanza Terciaria y Universitaria en el Interior es una deuda que la República tiene consigo misma. La UDELAR está priorizando su contribución a saldar esta deuda.⁶ Para ello en este período reorientó su accionar en el Interior, donde amplió la oferta educativa e incrementó sensiblemente la inversión en infraestructura, edilicia y no edilicia. Se creó la Comisión Coordinadora del Interior, el Centro Universitario de la Región Este y su Mesa Consultiva. Se aprobaron tres Programas Regionales de Enseñanza Terciaria (PRET) que enriquecen la oferta académica y serán impulsados, en colaboración con los actores de cada región, por la Regional Norte Salto, por el Centro Universitario de Paysandú y, en conjunto, por el Centro Universitario de Rivera y la Casa Universitaria de Tacuarembó. Los dos primeros servicios mencionados empezaron a trabajar con vistas a la conformación del Centro Universitario de la Región Noroeste y los otros dos apuntando a constituir el Centro Universitario de la Región Noreste. Desde 2009 se están instalando varios grupos docentes de alta dedicación en los Polos de Desarrollo Universitario definidos para el Interior. En suma, la estrategia de descentralización y regionalización que impulsa la UDELAR en el Interior se basa en tres lineamientos interconectados: (i) elaboración y puesta en marcha en conjunto con otros actores educativos, institucionales y sociales de Programas Regionales de Enseñanza Terciaria; (ii) construcción de Centros Universitarios Regionales (CENUR) con carácter

⁶ Una referencia general para esto es “La Universidad en el Interior”, fascículo 7 segunda edición marzo 2010.

interdisciplinario, de creciente nivel académico y gravitación en la orientación de la institución; (iii) conformación de Polos de Desarrollo Universitario, vinculados a las prioridades regionales, con equipos docentes de alta dedicación que respalden la mejora sistemática de la calidad de la enseñanza, la investigación y la extensión.

El avance en este triple proceso (Centros, Polos y PRET) ejemplifica la vocación de la UDELAR de transformarse y ampliar su labor en consulta y colaboración con la sociedad.

En el quinquenio siguiente los PRET deberán revisarse, ampliarse y reformularse en una colaboración más estrecha, diversificada y específica en cada región, llegando a cubrir el conjunto de país. Para ello será necesario constituir o ampliar, según el caso, las Mesas Consultivas Regionales o instancias similares. Se apunta a que en ellas participe el conjunto de la enseñanza pública, los gobiernos locales, organismos estatales, el sector productivo y representantes de la sociedad civil, particularmente los interesados en la expansión de la enseñanza terciaria. Permitirán una más adecuada atención a necesidades y posibilidades regionales; canalizarán formas concretas de colaboración entre actores diversos; fomentarán los protagonismos regionales. En función de la experiencia en marcha y de las disponibilidades presupuestales deberá evaluarse la propuesta de creación de uno o dos Centros Regionales más (en el Sudoeste y, eventualmente, en la Región central del país). La ordenanza sobre creación, desarrollo y colaboración de Servicios Académicos – a elaborar en el marco de la nueva Ley Orgánica – debiera posibilitar la integración de los Centros Universitarios Regionales en un Agrupamiento de Servicios Académicos del Interior, avanzando a partir de la experiencia de la actual Comisión Coordinadora del Interior. Al 2015 deberá haber varios centenares de docentes de alta dedicación desempeñándose en el Interior, insertos en grupos académicos, cada uno con su programa de trabajo en materia de enseñanza, investigación y extensión, y estrecha inserción en la respectiva región.

Todo ese esfuerzo respaldará la ampliación de la oferta educativa, para lo cual varias iniciativas a estudio pueden concretarse pronto, labor que merece máxima prioridad.

12. Nueva Ley Orgánica como herramienta para los cambios

Al comenzar 2008 se planteó⁷ elaborar, como herramienta para la Reforma, una nueva Ley Orgánica (LO), que actualice los principios universitarios fundamentales, contribuyendo en especial a: (i) robustecer y expandir el cogobierno; (ii) una conexión más directa y sistemática de la universidad con la sociedad civil; (iii) la profundización de la autonomía de la Universidad para transformarse a sí misma; (iv) la modernización de la estructura académica que incluya la creación de Servicios Académicos de nuevo tipo, por ejemplo los Centros Universitarios Regionales, y (v) la generalización de la formación avanzada enmarcada en la construcción del SNETP.

En junio de ese año el CDC convocó a elaborar pronto un proyecto de LO y en octubre se presentó a la Asamblea General del Claustro (AGC) un borrador de articulado de la Ley, con alternativas en ciertos puntos polémicos. En setiembre de 2009 se integró una Comisión AGC-CDC que resolvió tomar como punto de partida dicho borrador. En diciembre de 2009 la Convención de la FEUU adoptó decisiones sobre el borrador y el CDC definió un cronograma tentativo para llegar a una propuesta de LO. En marzo la Comisión AGC-CDC presentó un texto nuevo, como anteproyecto de ley con alternativas, a la consideración de los colectivos universitarios. El 22 de mayo de este

⁷ La fundamentación figura en “Notas para la actualización de la Ley Orgánica de la Universidad de la República”, fascículo 3 publicado en abril de 2008.

año la Convención de ADUR resolvió “apoyar el proceso de reforma de la LO, enmarcado dentro de la Reforma Universitaria”.

La ruta a seguir la marcan los siguientes puntos de la resolución unánime del CDC del 8/6/2010:

1- Aprobar la orientación general de la labor realizada hasta el momento por la Comisión Conjunta CDC-AGC, recogida en sus informes y en el documento de trabajo "Nueva Ley Orgánica de la Universidad de la República. Propuesta de Anteproyecto con alternativas", considerado en la sesión del Consejo Directivo Central del 23 de marzo de 2010.

2- Solicitar a la Comisión Conjunta CDC-AGC:

a. La elaboración de una versión revisada de dicho documento, que incluya los aspectos informados en sala y demás documentos presentados oportunamente; y

b. Que eleve una sugerencia de los temas destacados de la discusión.

3- Incluir en una próxima sesión, no más allá del 6 de julio, la consideración por parte de este cuerpo del documento mencionado en el numeral anterior.

4- Expresar su voluntad de que, sin desmedro de la necesaria profundidad y amplitud del debate, el proceso de elaboración de un articulado de nueva Ley Orgánica tenga resolución durante este año.

13. Próximos avances en los procesos de decisión y ejecución

En julio de 2007 se adoptaron varias decisiones para mejorar la estructura de decisión y ejecución de la Universidad, avanzando particularmente en la delegación de atribuciones. Lo hecho en esa instancia fue caracterizado como sigue: “Para que una organización del tamaño y la complejidad de la UDELAR funcione realmente como una institución, y no como una yuxtaposición de fragmentos, es necesario combinar la centralización de las decisiones fundamentales, y su adopción en plazos razonables, con la desconcentración de la ejecución y la delegación de las resoluciones referentes a cuestiones específicas de los servicios. Sólo así se puede conjugar democracia y eficacia. Se ha dado un pequeño paso en esa dirección.”⁸ Pasos mayores han sido planteados como parte de las transformaciones que se aspira a respaldar con la nueva LO y podrían ser implementados en poco tiempo. Sugerimos algunos:

* *Hacia la transformación de la gestión:*

a) *Constitución del Consejo Delegado de Gestión Administrativa y Presupuestal (CDGAP)*, integrado por el rector o pro rector de Gestión, tres delegados de los órdenes, tres de las “macro áreas” (Salud, Social y Artística, Tecnologías y Ciencias de la Naturaleza) y uno de los funcionarios, todos con voz y voto; se encargaría de: (i) las tareas de gestión hoy a cargo del Consejo Ejecutivo Delegado (CED) y las tareas puntuales que hoy trata la Comisión Programática Presupuestal (CPP) y resuelve el CDC; (ii) proyectar y proponer al CDC cambios mayores en la gestión, avanzando hacia una estructura más profesional que atienda a la administración cotidiana y permita a los organismos de cogobierno concentrar su atención en las decisiones académicas y de política universitaria.

b) *Concentración de las actividades de la CPP* en la programación presupuestal y la elaboración de criterios para la asignación de recursos, la evaluación de resultados y la rendición social de cuentas.

* *Avances en la transformación de la estructura académica y política: Constitución del Consejo Delegado Académico*, que funcionaría hasta que la nueva LO establezca un

⁸ Informativo de Rectorado 11, 30-8-07.

CDC reducido y estaría integrado, por ejemplo, por el rector, tres delegados de los órdenes, tres de las “macro áreas” y un delegado del conjunto de las sedes universitarias del Interior, contando con la asistencia permanente de los pro rectores de Enseñanza, Investigación y Extensión. Tendría como tareas: (i) las decisiones académicas hoy a cargo del CED, en particular sobre cargos docentes y convenios, y otras que el CDC pueda delegarle; (ii) conducir la construcción del Servicio de Unidades e Institutos Centrales; (iii) profundizar la integración de las tres funciones universitarias.

* *Instalar el Organismo de Registro, Fiscalización y Revisión Normativa*, previsto en el anteproyecto de LO, que permitirá avanzar en el proceso de delegación de funciones combinando la confianza a priori con el control a posteriori, pues cuando este Organismo entienda que una resolución de un servicio universitario no cumple con la normativa respectiva, lo pondrá en conocimiento del CDC a efectos de que éste adopte las medidas pertinentes.

Por estos y otros caminos se debe caminar hacia una mayor delegación de atribuciones – a los Servicios, a sus agrupamientos y a otras instancias -, que la nueva LO consolidará, posibilitando que la conducción colectiva central de la Universidad concentre su atención en los asuntos que involucran a toda la institución, en primer lugar sus objetivos estratégicos de largo plazo.

14. La construcción del Sistema Nacional de Enseñanza Terciaria Pública

La generalización de la enseñanza avanzada requiere crear un efectivo Sistema Nacional de Enseñanza Terciaria Pública (SNETP). La UDELAR ha trabajado con ese propósito durante este período, tanto mediante la realización de tareas concretas de colaboración entre instituciones como contribuyendo al diseño del Sistema y a la creación de nuevas instituciones. La Universidad hizo sus aportes durante la discusión de la Ley General de Educación⁹; en esa ocasión propuso elaborar convenios con ANEP para respaldar la construcción de nuevas Instituciones con adecuado nivel académico; participó activamente en las Comisiones de Implantación del Instituto Universitario de Educación (IUDE) y del Instituto Terciario Superior (ITS), cuya creación se estableció en dicha Ley y a la que deberá seguir contribuyendo con generosidad y tesón; participó también en la Comisión Mixta ANEP-UDELAR, formulando propuestas y avanzando en tareas conjuntas. Entre éstas se destaca la colaboración con ANEP-UTU, y también con otros actores institucionales y productivos, en las carreras de Tecnólogos y en la construcción de un Sistema Nacional de Enseñanza Terciaria y Superior Agraria (SiNETSA). En 2009 se estaban dictando los Tecnólogos Mecánico (Montevideo y Paysandú), Químico (Montevideo y Paysandú) e Informático (Montevideo y Maldonado); posteriormente se inauguraron los Tecnólogos Agro-energético en Bella Unión, Informático en Paysandú y Cárnico en Tacuarembó; se espera inaugurar pronto el Tecnólogo en Madera en Rivera. La UDELAR considera que la dimensión regional es clave en la construcción del SNETP y a ello apunta especialmente en su estrategia para el Interior, como lo ejemplifica la conformación de los Programas Regionales de Enseñanza Terciaria.

La colaboración y coordinación es imprescindible para que surja un verdadero Sistema Nacional de Enseñanza Terciaria Pública. Este debería llegar a ofrecer una propuesta educativa conjunta que amplíe, diversifique, articule y flexibilice la enseñanza de grado y postgrado a nivel de todo el país, en paralelo con la sistemática elevación de su nivel académico. Un indicador de la efectiva existencia del sistema en tanto tal lo dará la

⁹ Ver los fascículos 2 “Sobre la ley de educación y el plan estratégico nacional en ciencia, tecnología e innovación” (febrero 2008) y 4 “La ley de educación y la enseñanza terciaria” (octubre 2008)

fluidez de los tránsitos de estudiantes entre instituciones, con reconocimiento de los estudios realizados y diversidad de trayectorias de aprendizaje. Otro indicador lo dará la organización de “campus” compartidos, como los que se planean en Rivera y Rocha. En particular, el SNETP tendrá que enfrentar el elevado nivel de abandono de los estudios mediante un respaldo múltiple al progreso en el aprendizaje, que incluya una labor conjunta en materia de orientación vocacional, tutorías y becas, junto a otros aspectos vinculados a la mejora en las condiciones de estudio. Cabe destacar que la Ley General de Educación prevé la coordinación del Sistema Nacional de Becas. El respaldo a los estudiantes debe atender especialmente a los que no logran completar un ciclo de formación, ofreciéndoles opciones estimulantes en el marco del sistema en su conjunto. Éstas son algunas de las tareas que es imprescindible abordar para avanzar efectivamente hacia la generalización de la enseñanza avanzada a la que la Reforma Universitaria quiere aportar.

Recapitulación: hacia una confluencia reformista para el despegue

El debate que enmarcó la elección rectoral de 2006 evidenció una saludable vocación autocrítica de la institución. Fue seguido por la construcción de la confluencia que permitió en 2007 iniciar el proceso de cambios en curso. Las decisiones de entonces y lo hecho en función de ellas mostró una vocación, que es todavía débil y frágil, por complementar la crítica con la efectiva construcción de alternativas. Pero el “despegue” de la Reforma requiere esfuerzos considerablemente mayores y confluencias más profundas. A unos y otras quiero contribuir, particularmente con este texto.

Llega el momento para nuevas y más relevantes decisiones: están asumiendo sus funciones los Consejos y Claustros recientemente elegidos; en las próximas semanas se elegirá rector y varios decanos; una conducción renovada estará pronto al frente de la Universidad.

Algunas asambleas han propuesto mi reelección como rector. Ello me honra pero, en lo personal, considero que la modesta contribución de la que soy capaz ya está esencialmente hecha y, además, añoro la docencia. Pero aceptaría volver a ser candidato, si se estimara conveniente en esta coyuntura la continuidad del funcionario de mayor responsabilidad de la Universidad, si lo proponen actores colectivos que incluyen al movimiento estudiantil organizado y si la elección sirve como una vía entre otras para manifestar el apoyo decidido del demos universitario a la Reforma.

Una vigorosa confluencia reformista para el despegue podría concretarse, por ejemplo, en nuevas Jornadas Extraordinarias del CDC en agosto o setiembre, para revisar crítica y constructivamente lo hecho desde el inicio del actual proceso, afrontar los grandes problemas pendientes y avanzar hacia los objetivos estratégicos definidos para el próximo quinquenio. En tal caso, la Universidad podría vivir una fecunda Primavera de Rendición Social de Cuentas y propuestas al Parlamento.

Nuestra institución ha sido un protagonista fundamental en la historia de la nación y lo será – por acción u omisión – en su futuro. La Universidad es el principal actor del Uruguay en los terrenos del conocimiento. Es la única institución pública autónoma y cogobernada del país. Su capacidad para transformarse a sí misma, en diálogo con la sociedad y al servicio de la República, será una medida significativa tanto de la vigencia de la democracia participativa en nuestra época como de las posibilidades que tiene el Uruguay para poner el conocimiento al servicio de la inclusión social y el desarrollo integral.