

# **Plan de trabajo del equipo rectoral** **Para impulsar la Reforma Universitaria**

**Febrero 2008**

## **Presentación**

Este texto quiere ser una herramienta de trabajo entre otras para llevar a la práctica la resolución del Consejo Directivo Central (CDC) del 20-11-2007 sobre nueve líneas de trabajo para la Reforma Universitaria:

1. Enseñanza activa que multiplique el acceso efectivo a la formación terciaria
2. Investigación que priorice la contribución al desarrollo integral
3. Promoción de la extensión y de la vinculación entre las tres funciones universitarias
4. Hacia la transformación de la estructura académica
5. Mejora de la gestión desde el protagonismo de los funcionarios
6. Comunicación universidad - sociedad
7. Plan de Obras a largo plazo en perspectiva académica para la UR en su conjunto
8. Respaldo a la participación y el cogobierno
9. La Enseñanza Terciaria a escala nacional

El CDC ha resuelto respaldar estas líneas de trabajo con asignaciones presupuestales acordes a los recursos disponibles para la Reforma Universitaria; el detalle de las mismas se presenta en el anexo de este documento. Conviene recordar que se resolvió asimismo lo siguiente: “Al 30-4-08, el CDC revisará la asignación hecha a cada línea de trabajo, en función de los informes de avance que presente cada uno de los equipos responsables.”

La resolución mencionada encomienda, a los equipos encargados de implementar cada línea, tomar como base el documento “Sobre la asignación presupuestal en el año 2008 para el capítulo Reforma Universitaria y Largo Plazo (RU&LP)”. Lo que sigue se apoya directamente en dicho documento, en los documentos preparados por los Pro-Rectores y en resoluciones de las Comisiones Sectoriales de Enseñanza (CSE), Investigación (CSIC), Extensión (CSEAM), Gestión (CSGA) y Coordinadora del Interior (CCI). Las páginas que siguen recogen pues una diversidad de contribuciones y reflejan diferentes grados de elaboración en relación a los distintos tópicos. Son insumos para avanzar. La orientación general la constituyen los lineamientos definidos por el CDC durante 2007, que se presentan en el fascículo “Hacia la Reforma Universitaria” No. 1.

Un objetivo central de este texto es poner de manifiesto las conexiones entre las tareas específicamente enmarcadas en la resolución mencionada del CDC y otras de las múltiples labores que se están impulsando en la UR. En aras a la brevedad, varias son mencionadas en forma muy escueta.

Se quiere organizar el trabajo del Rector y los Pro Rectores, con sus colaboradores directos, como un equipo al servicio de la conducción colectiva de la institución. Por consiguiente, el texto que aquí se presenta debiera servir como una herramienta entre varias otras para facilitar la más amplia confluencia de iniciativas y esfuerzos desde todos los ámbitos de la UR.

Se procura que cada tarea concreta, enmarcada en alguna de las nueve líneas generales, tenga una instancia específica responsable de su realización. Al mismo tiempo, se entiende imprescindible que la puesta en práctica de cada tarea no tenga lugar de manera aislada sino recogiendo aportes

variados, el apoyo en particular de las cinco Comisiones mencionadas y, más en general, la contribución decisiva de los colectivos universitarios.

En suma, se busca que los equipos y comisiones centrales de la UR trabajen de manera a la vez eficaz y coordinada, pero con la convicción de que el accionar de esos equipos y comisiones sólo servirá, en el mejor de los casos, como catalizador o activador de energías mucho mayores. Sólo habrá cambios profundos y realmente innovadores si muchos universitarios, individual y colectivamente, se deciden a constituirse en protagonistas de una nueva etapa en la vida de la institución.

Con los propósitos indicados, el texto está organizado en nueve capítulos, que corresponden a las nueve líneas de trabajo, y una recapitulación. En esta última se resume la concepción de la *Segunda Reforma Universitaria* y se muestra cómo se vincula con las tareas concretas aquí encaradas.

### **Prólogo: la carrera docente como condición necesaria para la Reforma**

Ofrecer una perspectiva de carrera docente a quienes desean dedicar una parte de su actividad laboral a la UR es una de las condiciones necesarias para transformar a la institución. En su Jornada Extraordinaria del 15-4-07 el CDC estableció que: “la Carrera Docente debe apuntar a mejorar el desempeño de las funciones fundamentales de la Universidad, estimulando la capacitación de los docentes para el ejercicio de la enseñanza, la investigación y la extensión, promoviendo su activa participación en la gestión colectiva de la institución, y evaluándolos en función del conjunto de sus tareas.” Todas las tareas apuntadas deben, en particular, ser promovidas y reconocidas por una revisión del Estatuto del Personal Docente, que incluya una versión actualizada del régimen de Dedicación Total.

La nueva Comisión Central de Asuntos Docentes tiene como tarea fundamental asesorar a la conducción universitaria en la elaboración de criterios para la promoción, orientación e implementación a largo plazo de la Carrera Docente en la UR. Se ha dado como meta formular una propuesta concreta no más allá del 30-6-2008, para lo cual ya ha puesto a circular ciertos documentos de trabajo, esperando recibir aportes ricos y diversos. Se trata de construir un cimiento imprescindible de la nueva Reforma Universitaria.

### **1. Enseñanza activa que multiplique el acceso efectivo a la formación terciaria**

Esta primera línea de trabajo de la RU será coordinada desde la CSE, la que pondrá todos sus esfuerzos “al servicio de los servicios”, contribuyendo al desarrollo de actividades de interés común y facilitando la interacción universitaria.

A partir de las resoluciones institucionales que tienden a fortalecer líneas estratégicas en desarrollo e implementar nuevas, la CSE aprobó el ordenamiento de sus actividades y de los recursos presupuestales asignados para las mismas en tres ejes estratégicos: (i) *la atención al estudiante facilitando su acceso y permanencia en la educación superior*, (ii) *la mejora de la calidad de la enseñanza* y (iii) *la expansión de la educación superior*. El primero concuerda con la línea de trabajo 1 definida en el documento “Reforma Universitaria y Largo Plazo”. El segundo reúne actividades nuevas y en desarrollo en el marco de la CSE, debidamente evaluadas y reorientadas en su conjunto hacia la RU. El tercero concuerda con la línea de trabajo 9 para la RU&LP.

El conjunto de actividades propuestas tiene, como grandes objetivos comunes, brindar apoyo, fortalecer capacidades básicas para el estudio y facilitar el accionar de los estudiantes que ingresan a la Universidad con situaciones diversas, atacando factores que contribuyen a su desvinculación temprana de la formación terciaria. Esto incluye diversificar regímenes y modalidades de enseñanza y aprendizaje, brindar mayores facilidades para la progresión o diversificación de las trayectorias

curriculares, y crear un ambiente activo de innovación y mejora permanente de la calidad de la enseñanza donde la formación de los docentes es un factor esencial.

El protagonismo de estudiantes, docentes, egresados y funcionarios de gestión de cada servicio en estas transformaciones es crítico para un avance sólido en las líneas que se desarrollan en continuación. La CSE estará al servicio de los cambios que se planteen en cada espacio académico, y en particular planea realizar una serie de visitas a los servicios en 2008 a efectos de buscar la mejor forma de apoyar las líneas de trabajo planificadas.

## **1.1 Atención al estudiante y promoción de la enseñanza activa que multiplique el acceso y facilite la permanencia en la formación terciaria**

**1.1.1 Desarrollo de Ciclos Iniciales Optativos**, por áreas, macro áreas u otras formas de colaboración entre servicios. Estos Ciclos constituirán nuevas formas de ingreso a la UR, que no se contrapondrán a las ya existentes sino que, en la perspectiva de la diversificación de las modalidades de enseñanza, ofrecerán otras posibilidades. Apuntan a apoyar y orientar a los estudiantes en la etapa inicial de la vida universitaria, fortaleciendo sus capacidades y ampliando sus perspectivas.

Se entiende que estos Ciclos contribuirán especialmente en casos como los siguientes: (i) estudiantes que quieren fortalecer su formación básica; (ii) estudiantes con inclinación genérica por una temática amplia pero sin vocación disciplinaria específica; (iii) estudiantes que quieren cambiar de orientación, lo que hoy les exige un poco ágil y pedagógicamente contraproducente retorno a la enseñanza media; (iv) estudiantes cuya radicación les brinda escasas posibilidades de acceso a la formación terciaria.

Por consiguiente, con los Ciclos Iniciales Optativos se espera contribuir a fomentar la flexibilidad de las carreras universitarias y la articulación entre ellas, a disminuir la desvinculación de los estudiantes (habitualmente llamada deserción) y a bajar la duración *real* de los estudios universitarios, aunque no necesariamente la duración formal de las carreras.

Surge también de lo indicado que, al impulsar esta tarea, deberá prestarse especial atención a las sedes universitarias del Interior. Los Ciclos Iniciales Optativos tendrán que llegar a ser un componente importante de los Programas Regionales de Enseñanza Terciaria que se están elaborando en colaboración con otros actores (Intendencias, ANEP, organizaciones de la sociedad civil) en distintas partes del país.

Los Ciclos Iniciales Optativos, con objetivos y actividades bien definidas en cada caso, se articularán de diversas maneras con los años iniciales de diferentes carreras universitarias o conjunto de las mismas, permitiendo a los estudiantes proseguir estudios con el máximo reconocimiento posible de lo realizado durante el Ciclo. Apoyándose en el Programa Generación 2008, que se detalla más abajo, y en las líneas de trabajo vinculadas a la participación y el cogobierno de la sección 8, se buscarán modalidades de participación que introduzcan a los estudiantes al cogobierno activo y permitan nutrir la evaluación y orientación de esta línea de trabajo. A más tardar en marzo el CDC deberá haber resuelto qué ciclos se pondrán en marcha en 2008.

### **1.1.2 Promoción del Estatuto del Estudiante y de la Ordenanza de Estudios de Grado de la UR.**

La CSE ha reunido información comparada de universidades de la región y otras, y está elaborando lineamientos generales para ser elevados a consideración del CDC como paso inicial. Se espera definir entre otras cosas, con el estudiante de la UR como centro, un conjunto de derechos y deberes de los mismos, reglamentos generales y sistemas de reválidas, créditos y calificaciones comunes a toda la UR.

**1.1.3 Implementación de sistemas de créditos en toda la UR**, con el fin de facilitar la progresión de los estudiantes universitarios entre fases de formación horizontal y vertical. La Ordenanza de Estudios de Grado mencionada en el numeral anterior posibilitaría avances significativos en esta dirección, unificando criterios para su implementación en toda la UR. Las resoluciones tomadas

oportunamente por el CDC significan un avance importante en este sentido, y sobre su base se propondrá un cronograma de trabajo para 2008.

**1.1.4 Acogida y seguimiento de estudiantes de ingreso: “Programa Generación de Ingreso” 2008.** Programa de apoyo y seguimiento de los estudiantes de cada generación de ingreso, que incluye actividades de reconocimiento de la UR y su sistema de cogobierno, integración intergeneracional y tutorías, orientación vocacional y ocupacional, con el fin último de contribuir a un fortalecimiento de la condición de universitario. Gran parte de la desvinculación se produce durante el año de ingreso. Es necesario hacer un esfuerzo serio y diversificado para que quienes entran a una institución grande, compleja y con no pocas carencias sientan, pese a ello, que *la UR es su casa*. Por todo lo apuntado, el involucramiento de los centros estudiantiles en el “Programa Generación de Ingreso” es imprescindible.

Este programa se basará en el accionar de las Unidades de Apoyo a la Enseñanza (UAEs) de cada servicio. Estará particularmente vinculado a los Ciclos Iniciales Optativos. Incorporará algunas actividades de extensión como pasos iniciales y experimentales hacia el Servicio Civil Universitario (p.e. colaboración con el Plan Ceibal). Se apoyará en los esfuerzos en materia de sistemas de información (que son parte de la línea 5) y de mejora de la comunicación (línea 6). Dada la complejidad y las distintas ramificaciones de la tarea, se propondrá la designación de un responsable de su desarrollo.

**1.1.5 Promoción de la diversificación de modalidades de enseñanza de una misma asignatura, racionalización y multiplicación de horarios de cursos** para facilitar el estudio a estudiantes con situaciones laborales y de vida diversas. La recorrida por los servicios mencionada arriba será una instancia muy importante para un relevamiento de las experiencias más significativas en esta dirección que permitan implementar nuevas modalidades en el correr del segundo semestre del 2008.

**1.1.6 Desarrollo de tecnologías de la información y la comunicación al servicio de diversas modalidades educativas.** Se busca fortalecer las posibilidades de acceso de los estudiantes a la información y al conocimiento, incluyendo una variedad de enfoques de cada tema y las propuestas alternativas para su estudio. La formación de un estudiante autónomo, capaz de orientar su propio aprendizaje y de seguir aprendiendo siempre, exige combinar sus posibilidades de acceso individual al conocimiento con las imprescindibles facetas grupales e interactivas de la enseñanza. Esa combinación se puede hacer de maneras variadas, lo que permite atender entre otras cosas a la diversidad de situaciones sociales y la dispersión geográfica de los estudiantes universitarios. Por consiguiente, esta tarea se vincula estrechamente en muchos aspectos con la anterior.

## **1.2 Mejora de la calidad de la enseñanza de grado**

**1.2.1 Adecuación de carreras de grado ya existentes** a nuevos contextos, atendiendo particularmente a las propuestas que fomenten abrir nuevas posibilidades a los estudiantes y facilitarles la progresión y reorientación de sus estudios en el marco de planes flexibles, articulados con otros, trayectorias curriculares compartidas, etc.

**1.2.2 Desarrollo experimental e incorporación de innovaciones educativas** en la enseñanza de grado. Esta línea busca apoyar propuestas netamente experimentales, contribuyendo con el fortalecimiento de la función investigación en la enseñanza.

**1.2.3 Fortalecimiento de aulas, talleres, clínicas y laboratorios** con fines de enseñanza, con el aporte de fondos para la inversión en equipamiento e insumos. Sería conveniente especificar ciertas metas para 2008.

**1.2.4 Fortalecimiento de las Unidades de Apoyo a la Enseñanza** de los servicios, con el fin de desarrollar la función de apoyo a los estudiantes que se suma, y al mismo tiempo fortalece, las de formación docente y de diseño y evaluación curricular que la mayoría de las UAEs ya lleva a cabo.

**1.2.5 Formación de recursos humanos para la docencia.** Incluye programas básicos de formación en vinculación con la carrera docente, pasantías y postgrados en otras áreas del país o en el exterior, apoyo a eventos, y el desarrollo de la Maestría en Educación Universitaria.

**1.2.6 Elaboración de material didáctico y publicaciones** para la enseñanza superior.

**1.2.7 Fomento de la movilidad estudiantil**, mediante programas de pasantías inter o extra-universitarias. Se buscará promover el cursado de asignaturas en facultades distintas a aquella donde radica la carrera, aprovechando los componentes opcionales de los actuales planes de estudio y promoviendo las reválidas automáticas. La promoción de actividades interdisciplinarias, el impulso a la comunicación universitaria y nuevos programas de divulgación científica aportarán, de formas diferentes, a una mayor movilidad estudiantil. Asimismo, la consolidación de un espacio acreditado en la región deberá permitir un tránsito más fluido entre sus Universidades, contribuyendo a que nuestros estudiantes adquieran la experiencia de vivir por periodos cortos o medianos en otros países de Latinoamérica.

**1.2.8 Apoyo a los procesos de Acreditación Regional de las carreras universitarias**, dando continuidad al proceso iniciado en la UR, al tiempo que se modifican los criterios para aspirar al fondo creado a tal efecto, facilitando el uso del mismo por los servicios involucrados.

**1.2.9 Contribución al programa de desarrollo de Bibliotecas**, con énfasis en la adquisición o acceso a textos para la enseñanza de grado.

Todas estas acciones necesitan, para su mejor concreción, del desarrollo e implementación de otros programas, implícitos en otras líneas de trabajo para la RU y coordinados por otras unidades universitarias, como por ejemplo un nuevo sistema de becas con el estudiante como centro, un sistema de información continua acerca de los estudiantes, o la definición de una carrera docente que incorpore como requisito la formación para la educación.

Necesitan asimismo, por su complejidad, de una coordinación y articulación permanente entre las comisiones sectoriales, los servicios docentes y de gestión, y los órganos de cogobierno de la Universidad involucrados en cada caso.

## **2. Investigación que priorice la contribución al desarrollo integral**

Esta línea de trabajo será coordinada por la CSIC. Se plantean dos grandes grupos de actividades. El primero será financiado por los rubros asignados por el CDC dentro del capítulo RU&LP; el segundo lo será mediante otros rubros de los que dispone la CSIC.

Se trabaja con los siguientes objetivos generales:

- (i) Promover la investigación de calidad en todas las áreas del conocimiento disminuyendo los niveles de desarrollo muy desigual que caracterizan a la UR (2.1.1);
- (ii) Construir herramientas que permitan promover el estudio de temas relevantes para el país hoy, focalizando hacia ello ciertos recursos (2.1.3 y 2.1.4);
- (iii) Promover la interrelación entre las funciones universitarias a todos los niveles (2.1.2 y 2.1.6);
- (iv) Promover la interrelación entre servicios avanzando hacia la constitución de una verdadera Universidad integrada, en vez de la federación de Facultades que tenemos hoy;
- (v) Construir herramientas que permitan el conocimiento de lo que se hace en investigación en la UR tanto por parte de la sociedad en general como por parte de sus propios investigadores.

### **2.1 La Reforma Universitaria en el área de Investigación**

**2.1.1 Programa de fomento de la investigación de calidad en el conjunto de la UR.** Incluye seis diagnósticos de situación que culminen en otros tantos programas a ser financiados a mediano plazo. El objetivo es atender con programas específicos de largo plazo las desigualdades de desarrollo de la investigación que existen en la UR.

**2.1.2 Radicación de Grupos en el Interior.** Se trabajará en la perspectiva de instalar al menos tres grupos de investigación, preferentemente multidisciplinarios, para el desarrollo de actividades de investigación y extensión. Serán parte del respaldo académico de las nuevas ofertas de enseñanza en el Interior.

**2.1.3 Programa de investigación vinculado con atención a la urgencia social.** Se trata de canalizar recursos hacia el estudio de ciertos temas prioritarios mediante llamados cerrados a proyectos que busquen responder a ciertas preguntas, las que surgirán del trabajo conjunto en talleres donde participarán los investigadores de la UR y otros actores, incluyendo los directamente involucrados en los problemas a resolver. Uno de los tres temas a financiar por este programa en 2008 se vinculará al Programa Integral Metropolitano, que se detalla en la línea 3.

**2.1.4 Fondo central para financiar estudios que atiendan problemas de relevancia nacional,** para el mejor cumplimiento del Artículo 2 de la Ley Orgánica. Se creará un fondo específico para contribuir al esclarecimiento de problemas de relevancia nacional. La idea es financiar de manera totalmente autónoma el estudio de ciertos temas que son objeto de controversia en la sociedad y sobre los cuales sería conveniente que la UR ponga a disposición de la ciudadanía elementos de juicio que ayuden a la toma de una posición fundamentada.

**2.1.5 Divulgación de resultados de la labor académica,** actividad fundamental puesto que la UR es la principal fuente de conocimientos del país y, a la vez, el más conectado de todos los actores del Sistema Nacional de Innovación. En especial la UR, institución pública, ha venido expandiendo aceleradamente sus vínculos de colaboración con los más diversos organismos estatales. Hacer conocer toda esta labor ayuda a incrementarla y a dar cuenta a la ciudadanía de qué se hace con los recursos invertidos en la Universidad. Esta tarea incluye un eje de publicaciones y otro de divulgación de los resultados de la investigación. Se buscará coordinar con otros esfuerzos que la UR está desarrollando en el mismo sentido (Línea 6). Como primer paso se financiará la publicación de posters para todos los proyectos financiados por la CSIC. Dichos posters permitirán la organización de exposiciones itinerantes en los servicios para socializar al conjunto del demos universitario la gran cantidad de temas en que se investiga en la UR. Estos posters podrán ser parte de otras exposiciones o eventos.

**2.1.6 Apoyo a la investigación de los estudiantes.** Este programa incluirá dos subprogramas: uno de becas para que estudiantes realicen sus trabajos de fin de carrera en el seno de grupos de investigación y otro para el impulso a asignaturas de grado que promuevan la capacidad de investigación de los estudiantes; este último será desarrollado en coordinación con la CSE.

**2.1.7 Apoyo a Redes Temáticas.** El apoyo económico permitirá fortalecer esta experiencia de trabajo interdisciplinario que surgió hace algunos años en la UR, pero que por falta de apoyo ha tenido un desarrollo irregular. Este programa estará coordinado con la línea 4.

**2.1.8 Apoyo a Postgrados Nacionales.** A partir de un estudio cuidadoso se pretende aprender de la experiencia del PROINBIO (Medicina) para promover herramientas en otras áreas del conocimiento que permitan fortalecer la formación de recursos humanos calificados en sectores más débiles con el apoyo de áreas que han logrado un mayor desarrollo relativo. Asimismo, se propone apoyar postgrados compartidos entre servicios. Algunas de las propuestas planteadas por ADUR respecto a la carrera docente podrían aportar en esta dirección.

## **2.2 La promoción de la investigación en la UR.**

**2.2.1 Programa de Recursos Humanos.** Se mantendrán los programas clásicos (profesores visitantes, asistencia a congresos, apoyo a pasantías en el exterior y apoyo a organización de eventos en el país). Se desarrollarán nuevamente programas de apoyo al retorno de docentes formados en el exterior y de contratación de científicos provenientes del extranjero.

**2.2.2 Programa de Proyectos de Investigación** Se realizará un llamado a Proyectos de I+D a comienzos de año. La fecha tentativa de cierre es a mediados de abril, unos dos meses después de que se abra el llamado. A partir de este año los llamados a Proyectos de Iniciación se realizarán en

años alternos respecto a los de I+D, de modo que no habrá este tipo de llamado en 2008. El motivo para esta decisión es poder manejar mejor el flujo de trabajo y brindar un mejor servicio.

**2.2.3 Programa de Relacionamiento con el Sector Productivo.** Este programa seguirá ejecutando los programas actuales y abrirá nuevas modalidades que serán comunicadas en los próximos meses. Uno de los objetivos que se busca es enfocar la investigación hacia ciertos temas definidos previamente, incluyendo el trabajo conjunto con algunos entes y organismos del Estado.

**2.2.4 Propiedad Intelectual.** Se buscará desarrollar un trabajo en torno a la Propiedad Intelectual que potencie el desarrollo de la creatividad de los investigadores de la UR y la protección de las creaciones desarrolladas en el seno de la misma, así como una reflexión que ayude a la UR y al país a posicionarse en este tema que es de gran importancia en el mundo de hoy. El objetivo central es potenciar la creación y la circulación social del conocimiento.

**2.2.5 Experimentación Animal.** El desarrollo de las investigaciones en ciencias de la vida exige el tratamiento serio de este tema. Existe una Comisión Honoraria que ha trabajado mucho para desarrollar un sistema de capacitación y certificación. Es preciso dar un salto cualitativo que garantice las mejores condiciones experimentales tanto para los animales como para los investigadores.

**2.2.6 Programa de fortalecimiento de las capacidades de laboratorios.** Se realizará un llamado para el fortalecimiento de laboratorios de investigación dirigido sobre todo al mantenimiento y las pequeñas inversiones. Es preciso contar con fondos que permitan el mantenimiento y uso más eficaz de instalaciones que han sido inversiones costosas en el pasado.

**2.2.7 Programa de funcionamiento de la CSIC y su Unidad Académica.** Incluye el desarrollo de su soporte informático. El desarrollo de los nuevos programas requiere naturalmente el fortalecimiento de la estructura que los va a gestionar.

### **2.3 Desarrollo de las Carreras de Posgrado en la UR.**

Hasta hoy se ha apoyado de manera marginal la formación de posgrado. Es preciso dar gran impulso a la formación de recursos humanos calificados y en particular en el desarrollo de posgrados académicos nacionales. Para ello se necesita una inversión significativa y específicamente dedicada a este fin.

## **3. Promoción de la extensión y de la vinculación entre las tres funciones universitarias**

Esta línea de trabajo será coordinada por la CSEAM, contando para las actividades con los fondos que le fueron asignados para RU&LP y con otros fondos que la Comisión maneja.

### **3.1 Programas Integrales**

Se plantea para 2008 la puesta en marcha del Programa Integral Metropolitano (PIM), que se desarrollará en el marco de las Zonas 6 y 9 de Montevideo. Tiene por objeto la construcción de un programa universitario que articule las tres funciones básicas: enseñanza, investigación y extensión. Presenta un eje central relacionado con la participación plena de todos los actores involucrados: estudiantes, docentes, graduados, funcionarios, actores sociales e institucionales. Implica la participación de las Comisiones Sectoriales de Investigación, Enseñanza, Gestión y Extensión.

### **3.2 Fortalecimiento e inserción curricular de la extensión en todos los servicios**

El fortalecimiento e inserción curricular de la Extensión tiene tres líneas básicas: a) creación de la Red de Extensión de Áreas y Servicios, b) actividades de formación y c) actividades de comunicación institucional.

**3.2.1 Red de Extensión.** Se plantea la creación y consolidación de una red de Extensión que articule las Áreas y Servicios en la UR. Implica la ampliación del número de Unidades de Extensión a la mayoría de los servicios. El planteo generará nodos de coordinación y articulación de las diferentes comisiones cogobernadas de extensión de los Servicios y Áreas, y su correspondiente conexión con los delegados a la CSEAM. Esta articulación redundará en un fortalecimiento del cogobierno. Es inseparable, por otra parte, de una concepción amplia de la extensión que, asumiendo que cada ámbito académico tiene posibilidades de desarrollar esta función a plenitud, abre espacios para actividades muy variadas.

**3.2.2 Formación a nivel nacional.** Se profundizarán todas las actividades relacionadas a “Extensión en Foro”, Curso Taller Extensión Universitaria, Talleres y Jornadas de Extensión, formación en procesos asociativos y cooperativos a través de la Incubadora de Procesos Asociativos.

**3.2.3 Programa de Comunicación de la Extensión Universitaria.** Tiene como objetivo central socializar y comunicar la amplia gama de acciones extensionistas desarrolladas por toda la Universidad de la República que actualmente no están en conocimiento de la sociedad, lo que dificulta visualizar y valorar esta función universitaria. Tendrá una amplia vinculación y articulación con la Unidad de Comunicación de la UR (UCUR, ver línea 6)

### **3.3 Impulso a un sistema nacional de extensionistas rurales**

Este programa al presente se financia parcialmente mediante fondos extra presupuestales (MGAP, Uruguay Rural). Se plantea para 2008 extender y profundizar esta actividad que apunta a la formación de colectivos del medio rural (Mesas de Desarrollo Rural, gremiales, sindicatos, cooperativas), técnicos, asesores, maestros y profesores que trabajan directamente con productores, asalariados y población rural en general.

### **3.4 Vías no tradicionales para el acceso a la enseñanza avanzada en colaboración con otros actores**

El “Proyecto de Universidad Popular Líber Arce” es una iniciativa sumamente ambiciosa, que se remonta a las primeras grandes experiencias de extensión universitaria en los albores de la Reforma de Córdoba. Debiera ser pensado con el espíritu de entonces, pero con una orientación diferente, acorde al siglo XXI, que en una primera etapa se concentre en un eje orientador claramente determinado. El proyecto, en elaboración, prevé como línea básica la constitución de un espacio cogobernado y participativo, que conceda a la sociedad civil organizada un protagonismo central para la construcción y ejecución de políticas que apunten a la consolidación de la cultura y conocimiento popular.

Se concibe la construcción de un espacio universitario redimensionado por la presencia de la población. En consecuencia, implicará la concreción de una propuesta de dirección cogobernada. En este sentido la Mesa Consultiva de la Región Este se constituye como una forma embrionaria de nueva relación Sociedad-Universidad que tomará en este Programa una dimensión más amplia y profunda.

En el marco del Proyecto se prevé la concreción de Centros de Formación Popular (CFP). Esta propuesta apunta a conformar espacios concretos de construcción colectiva, en su más amplia expresión, compartida, comprometida y participativa desde la gestión hasta la construcción de conocimiento socialmente útil. Por tanto, quiere reforzar los vínculos interpersonales e interinstitucionales, establecer modalidades de trabajo cooperativas y/o asociativas donde todas las personas construyen, entre sí, relaciones políticas de igualdad



### **3.5 Equipos universitarios para la colaboración de la UR con el Congreso del Pueblo**

Según la resolución del Consejo Directivo Central del 11/09/07, “en esta nueva etapa por la que transita la UR hacia la II Reforma Universitaria (...) resulta de particular interés este segundo Congreso del Pueblo como una oportunidad más de ampliar y profundizar los fines que el Artículo 2º de su Ley Orgánica le encomienda”. Se destaca que las contribuciones de la UR se podrán concretar mediante los “aportes desde diversos enfoques cultivados por equipos universitarios, plurales y sólidamente fundados, que puedan enriquecer el intercambio de ideas en torno a diversos problemas de interés general que figuren en el temario del Congreso”.

En función de esta resolución, se plantea la creación de un espacio universitario que apoye la realización del Congreso del Pueblo durante 2008. Implicará la creación de un equipo (docentes, estudiantes, graduados y funcionarios) dotado de la logística necesaria (local, movilidad, etc.) para apoyar el proceso de participación ciudadana que sustentará las bases del Congreso del Pueblo.

### **3.6. Proyectos Concursables de Extensión**

Los proyectos concursables de extensión son implementados desde hace aproximadamente 10 años por la Comisión Sectorial de Extensión y Actividades en el Medio. Se entiende que son una vía idónea de promover acciones de extensión desde los diferentes Servicios Universitarios y Sedes del Interior. En el último llamado se generaron tres tipos de formato, de diferente complejidad, que implican abordajes mono e interdisciplinarios y la participación de uno o varios servicios. En el marco de la Segunda Reforma debemos profundizar y extender estas actividades promoviendo procesos de articulación, seguimiento y evaluación de las diferentes modalidades de proyectos.

## **4. Hacia la transformación de la estructura académica**

Esta línea de trabajo de la RU será coordinada desde el Rectorado hasta que el CDC resuelva sobre la propuesta institucional que se le someterá. La meta planteada es avanzar hacia la creación del **Espacio Interdisciplinario** de la UR.

### **Fundamentación sumaria**

En la “Agenda” difundida desde rectorado en diciembre 2006 se decía al respecto:

“Los problemas sociales que demandan conocimiento avanzado no suelen corresponder a una sola disciplina. Diversas carreras, redes y otras instancias de colaboración académica tienen un carácter intrínsecamente interdisciplinario. Por lo general desbordan los marcos de una sola Facultad, lo que genera diversas dificultades para funcionar y aprovechar los esfuerzos realizados. Todo esto constituye un problema mayor de la estructura académica y de las formas de gestión en la UR. Varias cuestiones relevantes (ambiente, energía, desarrollo y muchísimas otras) requieren un marco interdisciplinario para su estudio. Experiencias como las de algunas Redes Temáticas, entre otras, son valiosas y, al mismo tiempo, muestran que en varios casos es preciso ir más allá.”

En lo antedicho se basa la propuesta de avanzar hacia la creación de un Servicio Académico de nuevo tipo, que denominamos Espacio Interdisciplinario (EI). Debe llegar a constituir un Servicio de similar jerarquía que las Facultades, pero de tipo a la vez muy diferente y complementario. No se trata de contraponer un tipo de Servicio a otro sino de sumar aportes varios, construyendo una estructura universitaria diversificada. Con el EI se busca contribuir al estudio de ciertos temas relevantes que sólo pueden ser abordados de manera interdisciplinaria, combinando por supuesto enseñanza, investigación y extensión. Esto es fundamental para que la UR, institución pública con grandes responsabilidades, pueda seguir mejorando su cooperación con diversos organismos del Estado. Más en general, los “problemas de interés general” que debemos encarar, de acuerdo al

mandato del artículo 2 de la Ley Orgánica, requieren combinar variados saberes al servicio de su solución.

La concepción “horizontal” que inspira esta propuesta implica que gran parte de los docentes y estudiantes vinculados al EI tendrán una “doble pertenencia”, pues por lo general cada uno de ellos formará parte también de otro Servicio, habitualmente una Facultad. Ello implica que, en la estructura y el funcionamiento del EI, lo virtual tendrá peso muy grande (lo que es por cierto una diferencia en todo caso de grado y no de naturaleza con lo que sucede cada vez más en las organizaciones académicas modernas). Al mismo tiempo, el EI es propuesto como un Servicio estable y bien real, en lo académico, político, institucional, administrativo y edilicio.

El EI debe aprovechar lo más logrado de lo mucho que se ha intentado en materia interdisciplinaria, e ir bastante más allá. Cabe pensar en por lo menos cuatro tipos de estructuras interdisciplinarias de carácter estable que cabría vincular con el EI: carreras, redes, núcleos y centros. Asimismo, el EI debe llegar a ser un ámbito natural para la realización de actividades interdisciplinarias a término, en particular grandes proyectos de ese carácter.

### Resoluciones adoptadas

(i) El CDC extraordinario del 15-4-07, en el numeral 8 de la resolución sobre “Flexibilización y diversificación de la enseñanza universitaria”, decidió: Promover la conformación de un *espacio interdisciplinario de la UR*, que encare las tres funciones universitarias y, en particular, respalde académica, administrativa y materialmente el dictado de *carreras compartidas* y otras actividades de tipo similar, como los tramos comunes de carreras diferentes.

(ii) En el documento al que hace referencia la resolución del CDC del 20-11-2007 sobre nueve líneas de trabajo para la Reforma Universitaria, al ejemplificar las actividades a respaldar, se menciona en particular la siguiente: Conformación del *espacio interdisciplinario de la UR* (construcción de la base física, administrativa e institucional; llamados a propuestas para las primeras creaciones de centros interdisciplinarios en este contexto).

(iii) Entre los Proyectos Educativos para 2008 aprobados por el CDC el 18-12-07, el número 5 se denomina “Hacia la transformación de la estructura académica: la construcción de un espacio interdisciplinario”; allí están definidas los objetivos específicos para una primera etapa.

### Tareas a realizar

**4.1 Evento académico** convocando a todos los interesados para intercambiar ideas sobre el proyecto, a partir de las experiencias relacionadas (carreras, redes y núcleos interdisciplinarios y otras) y de las diversas propuestas para avanzar en esta línea, como la que aquí se esboza, la del “año temático”, etc. Esta actividad será fundamental para acordar puntos de vista y sumar esfuerzos. Deberá prepararse cuidadosamente, aprovechando las contribuciones del Seminario realizado en 2007 sobre las labores interdisciplinarias, montando un foro virtual y elaborando así un documento que permita tanto estructurar el intercambio de ideas como llegar a conclusiones.

**4.2 Definición y acondicionamiento de la base edilicia** del EI, vinculada con el avance en la línea 7 de la RU, el Plan de Obras a mediano y largo plazo en perspectiva académica. Se considera necesario que una primera etapa, de alcances muy modestos, se realice durante 2008, para afirmar el proyecto y favorecer su puesta en funcionamiento. Una segunda etapa podría completar lo realmente requerido en materia edilicia para alojar equipos estables, permitir un adecuado funcionamiento institucional y administrativo, y posibilitar una amplia gama de labores académicas.

**4.3 Elaboración de una propuesta al CDC** para la conformación de la *base institucional*, que podría consistir en una Comisión Organizadora del EI - en principio, 3 delegados de órdenes, 3 de macro áreas y un presidente designado por el CDC a propuesta del rector -, eventualmente con un Comité Académico asesor de alto nivel y amplia representatividad. La constitución a corto plazo de la

Comisión Organizadora subrayará la relevancia de la propuesta y la disposición de la conducción universitaria para llevarla adelante.

**4.4** Estructuración de la *base académica y administrativa* del EI, con una pequeña unidad académica, funcionarios técnicos y equipamiento adecuados.

**4.5** Inserción en el EI de ciertas redes temáticas y carreras interdisciplinarias de alto nivel ya existentes, por supuesto en la medida en que lo estimen conveniente sus respectivos organismos de conducción. Esta tarea debe vincularse con el apoyo a núcleos y redes interdisciplinarios que se prevé realizar desde la CSIC.

**4.6** Avance en la *conformación innovadora* del EI mediante la convocatoria a proyectos para la creación de **centros interdisciplinarios**. Son muchos los temas en torno a los cuales es importante constituir tales centros; algunos de esos temas fueron mencionados en la fundamentación sumaria de la propuesta del EI. En una primera etapa, cabe pensar en la conformación de tres centros, seleccionados atendiendo a la relevancia social de la temática propuesta, a su calidad académica y a la posibilidad de implementarla en plazos relativamente cortos, generando así un círculo virtuoso que permita avanzar en la consolidación de los primeros centros y en la puesta en marcha de otros, todos de carácter estable en la medida en que su labor lo justifique. Pensando en esa meta de largo plazo, y buscando optimizar el uso de los recursos, al comienzo los centros estarían constituidos por docentes ya insertos en la UR: la financiación inicial se limitaría así esencialmente a ciertas extensiones de horario y a una estructura con fuerte componente virtual. Los centros desarrollarían programas de enseñanza, investigación y extensión. Estarían en condiciones de ofrecer “módulos” o “créditos” válidos para distintas carreras, lo que ayudaría a que también entre los estudiantes se refuercen los diálogos interdisciplinarios. Harían, en suma, un aporte significativo a la transformación de la estructura académica de la UR.

## **5. Mejora de la gestión desde el protagonismo de los funcionarios**

Las transformaciones propuestas en lo que se refiere a enseñanza, investigación y extensión, que ya en parte están empezando a procesarse, requieren para su concreción y afianzamiento, que también se produzca un avance importante en todo lo relacionado con la gestión universitaria.

Es necesario remarcar que la estructura actual es muy compleja, pesada y por qué no decirlo, anacrónica, por lo cual obstaculiza en cierta medida las posibilidades de transformación. Se han dado ya algunos pasos de avance, pequeños, pero que muestran hacia dónde vamos: se ha delegado más atribuciones al CED y a los Consejos de los Servicios. Debemos insistir en que para llevar adelante con éxito las transformaciones proyectadas en las tres funciones básicas de la Universidad ya referidas, es necesario implementar entre todos una estructura organizativa adecuada, con sistemas y procedimientos que le den un sustento lógico. Ello supone disponer los recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros de forma tal que se logre la excelencia a través de un funcionamiento democrático, descentralizado, flexible y al mismo tiempo ágil y eficiente. Sin duda que esto implica, entre otros cambios sustantivos, la incorporación efectiva de los funcionarios técnicos o de gestión a los órganos de cogobierno.

Esta línea de trabajo será coordinada por la CSGA, contando para las actividades con los fondos que le fueron asignados para RU&LP y con otros fondos que la Comisión maneja.

### **5.1. Apoyo y asesoramiento para la mejora de la gestión**

**5.1.1 La capacitación de los funcionarios técnicos o de gestión.** En el documento aprobado por el CDC el 31/03/2007 se afirma como meta fundamental la necesidad de “avanzar hacia la generalización de la enseñanza avanzada, de calidad y conectada con el trabajo a lo largo de toda la

vida activa”. Este objetivo de carácter general debe ser primordial hacia la interna de la Universidad, contemplando especialmente a los funcionarios técnicos o de gestión. En los últimos tiempos hemos avanzado en ese sentido, capacitando en diversas áreas a un número importante de funcionarios, pero esos logros no son suficientes. Ahora estamos en condiciones de dar un salto cualitativo en lo que a capacitación se refiere. Se deberá brindar a todos la posibilidad de crecer técnicamente y superarse en la carrera funcionarial, orientando una buena parte de la formación al área de la gestión para el cogobierno (vinculado al punto 8.2.6 – Programa de formación para la gestión y el cogobierno). Debemos apuntar a una verdadera formación curricular, tomando al Diploma Terciario de Gestión Universitaria como el eje de esta nueva etapa en la capacitación. Esta línea se coordinará con la CSE.

**5.1.2 Asesoramiento para la mejora de la gestión.** Se propone contar con el apoyo de un profesional con experiencia en gestión administrativa y amplio conocimiento de las estructuras administrativas y de gestión de la UR, que asesore al Pro Rector de Gestión y a la Comisión Sectorial de Gestión Administrativa, conjuntamente con las Direcciones Generales. Eventualmente se conformará un pequeño equipo de apoyo, dinámico en su integración, en función de los diferentes objetivos a cumplir. Tendrá como meta principal el logro de mecanismos de decisión y ejecución más participativos, que conlleven a su vez dinamismo, agilidad y eficiencia. Entre los objetivos específicos iniciales se incluye: a) el estudio de las estructuras centrales existentes y su forma de funcionamiento; b) la aplicación de un análisis comparado como metodología de investigación básica en el campo organizativo, con la intención de identificar, comprender y analizar diversos modelos institucionales para la gestión universitaria a nivel regional e internacional, evaluando su eventual aplicabilidad en nuestro proceso de transformación; c) el análisis de todo lo relacionado con los sistemas horizontales de gestión; y d) el fortalecimiento de la interacción entre las Direcciones Generales.

## **5.2. Acciones que mejoren los sistemas de gestión e información**

**5.2.1 La generación de un nuevo Sistema de Bedelías.** El sistema actual significó una mejora en la gestión y el acceso a la información en gran parte de los Servicios. Sin embargo, es necesario dar un salto cualitativo generando un nuevo sistema que permita disponer de todos los datos requeridos para la adecuada planificación y ejecución de las actividades universitarias programadas. Deberá facilitar la realización de censos estudiantiles. Habilitará el monitoreo de eventuales desvinculaciones de estudiantes, posibilitando así la toma de acciones tendientes a revertir esa situación. La incorporación de un servidor central para el Sistema proveerá de una mayor ductilidad que facilitará la movilidad horizontal de los estudiantes, apoyando el avance hacia el concepto de “Estudiante UR”. La nueva versión también admitirá que el estudiante ingrese a la UR presentando por única vez la documentación requerida, por lo que en eventuales nuevos trámites de inscripción a otras facultades no se necesitará presentar más que la cédula de identidad.

Por otra parte, la proliferación y diversificación de carreras cortas, la facilitación de la movilidad horizontal, la posibilidad de acceder a títulos intermedios, la implantación de diversos sistemas de créditos y la implementación de espacios interdisciplinarios requieren ineludiblemente un sistema de bedelías que aplique las nuevas tecnologías de la información de forma racional, simple, ágil y común para todos los servicios universitarios. Obviamente, se incluye en todo lo anterior la posibilidad de administrar diversas innovaciones, como los Programas Regionales de Enseñanza Terciaria, la creación de instituciones tecnológicas terciarias copatrocinadas por ANEP y la UR y el Programa de Enseñanza Terciaria Agraria en conjunto con la UTU y la colaboración del INIA.

Un aspecto muy importante del nuevo “Sistema Integrado de Bedelías” será lo relacionado con el registro y seguimiento de los graduados. La posibilidad de monitorear la inserción laboral, así como las actividades de educación permanente, postgrados realizados, inicio de otras carreras, vinculación con el sector productivo, pueden revelar situaciones relevantes para el diseño de políticas, promover la creación de espacios de aprendizaje en “aulas potenciales” hoy desaprovechadas y fortalecer la vinculación con el mundo del trabajo. Se tiende al concepto del “Graduado UR”.

De forma análoga, en la medida en que se avance en los restantes sistemas integrados, se tenderá hacia el concepto de “Docente UR” y “Funcionario UR”.

**5.2.2 Creación e implementación de un sistema integral de gestión administrativa, financiera, presupuestal y de suministros.** Este aspecto ya fue incluido y explicitado en un proyecto de Inversión para 2008. El Sistema deberá ser operativo en forma descentralizada en las diferentes Unidades Ejecutoras o dependencias de la UR, así como también en las Direcciones Generales de la Universidad.

Debe incluir como mínimo:

- Sistema de Contabilidad Financiera
- Sistema de Contabilidad Presupuestal.
- Sistema de Contabilidad Patrimonial.
- Sistema de Abastecimientos.
- La generación de información básica para la toma de decisiones.

Con referencia a este punto, pero en forma más general, se deberá definir una política tal que, ante la adquisición de sistemas o diversos tipos de software, la UR pueda disponer de las fuentes de cada programa a efectos de tener autonomía para el control y adaptación del mismo.

**5.2.3 La implementación del Sistema Integrado de Administración de Personal (SIAP) en toda la UR.** Este sistema comenzó su aplicación en el año 2004, y en la actualidad involucra sólo tres servicios (Oficinas Centrales, Facultad de Ciencias y Hospital de Clínicas). Si bien posee limitaciones, se entiende que ha significado un avance, principalmente en lo relacionado con la liquidación de sueldos. Ha sido más limitado en lo referido estrictamente a la administración de personal, pero se entiende que este aspecto podría subsanarse a través de: i) la realización de ajustes en el desarrollo del sistema que satisfagan las necesidades sustanciales del área de personal, ii) el fortalecimiento del equipo central y, por supuesto, iii) encarando una mejor y más intensa capacitación del personal asignado a estas funciones. Sin duda que no es posible implementar este tipo de sistemas, que entrañan cierta complejidad en su instrumentación inicial, si no está precedida de una fuerte capacitación y no se acompaña de un intenso apoyo en las primeras etapas de su aplicación. Con el objetivo final de la generalización del sistema en un plazo razonable, en el año 2008 se propone extender el sistema al menos a seis servicios universitarios más.

**5.2.4 Finalización del “Expe+” y avance en el “Expediente Electrónico sin Papel”.** El sistema “Expe+” ha logrado los objetivos que se habían trazado. Restan sólo pequeños ajustes para su finalización; se instalará en el Programa APEX y los servicios del Interior. Lo realizado ha sido muy bueno, por lo cual es necesario consolidar este equipo de trabajo que ha funcionado esencialmente en base a proyectos. Se propone que el mismo pase a depender directamente de SECIU. Por otra parte se deberá profundizar en el desarrollo del expediente electrónico sin papel, ya que esta fase del programa ha avanzado en pocas aplicaciones hasta ahora y debería generalizarse. Puede significar un aporte sustantivo en la informatización de los procesos de gestión.

**5.2.5 Informatización de la gestión de concursos.** Será una herramienta de enorme valor, fundamentalmente para los cargos de ingreso. Permitirá realizar las inscripciones por Internet, realizar el sorteo de los inscriptos (en los casos en que corresponda), habilitará el seguimiento de las diferentes etapas en la web por parte de los concursantes y permitirá obtener datos estadísticos.

La propuesta intenta brindar mejor calidad de atención a los postulantes, evitando largas horas de espera para la inscripción, desplazamientos, gastos y demoras. A su vez pretende mejorar la gestión de selección y promoción de personal, optimizando los recursos humanos y contando con información en tiempo real. Asimismo, favorece la descentralización de la gestión, facilitando el acceso desde las diferentes zonas del país.

### **5.3 Otras acciones en pos de una mejora de la gestión**

**5.3.1 Reestructura del SeCIU.** Este servicio, de incuestionable importancia en el funcionamiento del sistema universitario actual, atraviesa una situación particularmente crítica desde el punto de vista de sus recursos humanos. Debido a la enorme demanda de informáticos en el mercado y el diferencial salarial respecto a las remuneraciones percibidas en la UR, se producen tasas de renuncia y dificultades para la incorporación de nuevo personal en una proporción mucho mayor que en otras reparticiones universitarias. Se propone una reestructura que incremente las dedicaciones horarias de profesionales y docentes y permita ofrecer remuneraciones acordes a las necesidades de recursos humanos indispensables, completando las diversas vacantes actuales.

Se impone asimismo un profundo análisis de sus funciones y de su inserción en todo el sistema de gestión de la Universidad, de manera tal de modernizar las estructuras formales, adecuándolas a los objetivos estratégicos, definiendo mejor los roles y dependencia entre las diferentes estructuras, tendiendo a su racionalización y simplificación.

**5.3.2 Apoyo a las Direcciones Generales.** Se plantea la necesidad de apoyar a las Direcciones Generales principalmente en lo que atañe a los recursos humanos, puesto que las funciones y el volumen de trabajo han aumentado de manera sustantiva, sin que se hubiera operado un crecimiento paralelo en la dotación de personal. Esto involucra a las Direcciones Generales de Administración Financiera, Arquitectura, Auditoría, Jurídica, Personal, Planeamiento, y Relaciones y Cooperación. Debe incluirse además a las Divisiones Contaduría, Tesorería, Suministros y Secretaría de Oficinas Centrales. Se proyecta fortalecer esos sectores con personal técnico y profesional para evitar que se resienta su funcionamiento actual y viabilizar el proceso de mejora continua de la gestión. A su vez será necesario acondicionar y racionalizar la planta física para mejorar las condiciones de trabajo.

## **6. Comunicación universidad - sociedad**

Esta línea de trabajo será coordinada por un equipo ad-hoc del rectorado, hasta la constitución efectiva de la Unidad de Comunicación de la Universidad de la República (UCUR), que ya ha sido aprobada por el CDC. Su puesta en funcionamiento permitirá una reorganización de los recursos disponibles en la órbita central, un fortalecimiento de las capacidades en diversas áreas, una mayor vinculación con las actividades de comunicación en los servicios y un despliegue renovado de la comunicación universidad - sociedad. Cabe señalar que informar y comunicar para cooperar es una tarea que la UR debe realizar dentro y fuera de fronteras, por lo cual no puede ser realizada sólo en español; al respecto, varias necesidades muy sentidas deben ser abordadas combinando recursos de diversos ámbitos universitarios. En la perspectiva esbozada, se considera que, en esta línea de trabajo, la instalación de la UCUR al más breve plazo posible es una de las metas principales para el 2008 y, a la vez, una clave para poder avanzar en las otras tareas planteadas en la misma línea.

### **6.1 Fortalecimiento y formalización del vínculo entre la comunicación a nivel central y en cada Servicio.**

A comienzos del período se concluirá el relevamiento sobre comunicación, publicaciones y difusión en los Servicios que será un insumo relevante. La tarea planteada implica la identificación de responsables de comunicación en Servicios, Direcciones Generales y Servicios Centrales. Se propenderá a la formalización de los vínculos entre los responsables identificados, el fortalecimiento de las actividades de comunicación en cada Servicio y el rediseño de los canales empleados para la comunicación.

### **6.2 Puesta en funcionamiento de la UCUR y desarrollo de sus programas.**

**6.2.1 Instalación de la UCUR.** Se procederá a la instalación de la UCUR tal como se establece en el cronograma del Proyecto aprobado por el CDC. Esta etapa cubre los 6 primeros meses de 2008, en los cuales se realizarán obras, se equipará adecuadamente la Unidad y se contratará el personal necesario. Ello permitirá una mejor coordinación de actividades que hoy se encuentran dispersas, sin una dirección común y sin políticas de desarrollo. A comienzos de 2008 se someterá a consideración del CDC una Ordenanza de la UCUR, que definirá con mayor precisión las características estructurales de la Unidad. Deberá integrarse la Comisión Coordinadora de la Comunicación Central, con participación de integrantes de las unidades académicas de CSE, CSIC, CSEAM, CSGA y CCI. Se propondrá, además, la conformación de un Equipo Asesor de alto nivel. Todo ello ofrecerá condiciones para la implementación de un proyecto de comunicación multimediático integrado (con las economías y complementariedades que ello implica), haciendo posible una dinámica coordinada y referencias cruzadas entre los distintos medios.

**6.2.2 Fortalecimiento del Portal de la Universidad.** Contando con nuevo personal y un fuerte apoyo de las áreas constitutivas de la UCUR, el Portal podrá proyectarse hacia nuevos objetivos. Se plantea la posibilidad de brindar apoyo y comenzar a coordinar acciones con los equipos encargados de las páginas web de los servicios. Ello podría implicar, asimismo, la adopción de una estética de conjunto coherente, vínculos cruzados armonizados y otros criterios comunes. Se trabajará en una dirección similar respecto a las páginas web de las Direcciones Generales y los Servicios Centrales. Actualmente un equipo trabaja en la renovación del Sistema Universitario de Información (SUI). Se considera necesario solicitar la colaboración de la Comisión Sectorial de Desarrollo Informático para unificar y mejorar el uso de ciertas herramientas. Por otra parte, tal como se plantea más adelante, se desarrollará una nueva sección destinada a la cobertura de toda la temática de la Reforma Universitaria. En esta última en particular, pero también como criterio general, se iniciará un desarrollo experimental de herramientas interactivas.

**6.2.3 Publicaciones.** En 2008 deberán darse los pasos iniciales hacia una reestructura del Departamento de Publicaciones. Habiéndose traspasado las tareas de venta al público al Centro de Información, concentradas las tareas de corrección, diseño y diagramación en el área respectiva de la UCUR y retomado el Programa de Publicaciones de la CSIC, este Departamento debería concentrarse en las funciones de edición e imprenta (ya sea mediante producción propia, licitación o modalidades mixtas, para lo cual se analizará la viabilidad de un proyecto de trabajo conjunto con la única imprenta actualmente funcional de la Universidad en la Facultad de Agronomía) y de comercialización y promoción en el mercado editorial. Por otra parte, se rediseñará el conjunto de publicaciones centrales: se está avanzando en la reestructura de la Memoria de la Universidad, que tendrá un nuevo formato, y se trabaja en su mayor integración con las Estadísticas Básicas anuales.

**6.2.4 Instalación y puesta en funcionamiento del Centro de Información Universitaria (CIU).** El CIU brindará información específica, sobre las diferentes carreras universitarias, los proyectos de investigación, extensión y vinculación con el medio existentes así como de Bienestar Universitario y de otras dependencias de la Universidad. El CIU se encargará del contacto al público a través de un número telefónico único de la UR, concentrado a través de un “contact center” contratado a ANTEL. El personal estará capacitado para responder a las preguntas básicas de información, y podrá ofrecer los datos de contacto, fecha, lugar y posibles enlaces que pudiera requerirse. Se atenderá consultas de forma telefónica y personal. Se contará con materiales (publicaciones, folletería, etc.) de información general de la Universidad y sus dependencias.

### **6.3 Nueva estrategia de vinculación Universidad - Sociedad**

**6.3.1 Vinculación con los medios masivos de comunicación.** En 2008 se trabajará hacia el despliegue de una nueva estrategia de relacionamiento con los medios masivos de comunicación, facilitada por el funcionamiento de la UCUR. Debería procurarse una mayor presencia mediática y una mejora importante en la calidad de la información que allí se presenta. Se buscará una mejor atención a las demandas de los medios –entrevistas, expertos, documentos, etc.–, elaboración de notas de prensa escrita, producción de materiales para difusión radial y televisiva, convocatoria a

conferencias de prensa, etc. Otro aspecto que reviste interés para la institución sería un acuerdo que permita el acceso de todos los universitarios a los medios de prensa escrita en sus lugares de trabajo.

**6.3.2 Divulgación científica, vinculación con el sector productivo, urgencia social, problemas de relevancia nacional.** Las acciones de “divulgación de resultados de la labor académica”, reseñada en la línea 2, implicarán una producción de materiales de gran utilidad para la socialización de las actividades creativas desarrolladas por la institución. Los programas propuestos vinculados a la atención de la urgencia social y a problemas de relevancia nacional permitirán una importante potenciación de los aportes que desde la creación de conocimiento se realizan hacia los sectores más postergados. Los esfuerzos de comunicación de sus resultados deberán ser priorizados. Algunas iniciativas que se plantean permiten prever la implementación del sistema de CV Lattes, lo que facilitaría la conformación de un “banco de investigadores”.

**6.3.3 Comunicación en extensión.** El Programa de Imagen y Comunicación Institucional del SCEAM, comentado en la línea 3, tendrá a su cargo la elaboración de políticas de imagen y comunicación vinculadas a la extensión universitaria, funciones de prensa y comunicación masiva y se propone la realización de campañas y materiales para públicos específicos. Este esfuerzo permitirá respaldar las distintas líneas de trabajo propuestas, que como se detalló implican una fuerte vinculación con diversos actores externos a la institución y promoverán una mayor visibilidad de las actividades de extensión llevadas adelante.

**6.3.4 Enseñanza y comunicación.** En relación a las tareas 1.1.6 y 1.2.6, se colaborará en la elaboración de material didáctico y publicaciones vinculadas, así como en el desarrollo de tecnologías de la información y la comunicación al servicio de diversas modalidades educativas.

**6.3.5 Rendición social de cuentas.** Se plantea la necesidad de avanzar en la generación de materiales que presenten de manera amigable y clara las acciones que la Universidad lleva adelante en todas sus funciones, en su quehacer cotidiano y en sus propuestas de cambio. Este esfuerzo resulta particularmente importante y desafiante en materia de ejecución presupuestal y mejora de la gestión.

## **6.4 Comunicación para la Reforma Universitaria.**

**6.4.1 Lanzamiento de la sección Reforma Universitaria del Portal.** En los primeros meses de 2008 se habilitará una nueva sección del Portal de la Universidad destinada a la cobertura de las principales dimensiones de reforma. En ella se procurará hacer una breve presentación de cada línea de trabajo y se podrá acceder a una amplia base de documentos e información general. En esta sección se comenzará a trabajar hacia la generación de herramientas interactivas.

**6.4.2 Vinculación Comunicación – Información – Cultura – Cogobierno.** Se colaborará con lo que en estos temas se plantea en las líneas de trabajo 5 y 8.

## **7. Plan de Obras a Largo Plazo en perspectiva académica para la UR en su conjunto**

La UR se ha comprometido a transformarse en el corto plazo manteniendo sus principales programas de trabajo en ejecución. Es este un gran desafío y lo es muy particularmente en el aspecto de infraestructura edilicia; se trata de mantener una estructura edilicia importante y desgastada, hacerla crecer y transformarla para que pueda albergar no solo un número creciente de actores universitarios, principalmente estudiantes, sino también nuevas dimensiones de las actividades universitarias como son las derivadas del trabajo interdisciplinario y la integración de las funciones universitarias básicas a través de programas integrales. Parte importante de este gran desafío está centrado en generar condiciones para una nueva y potente inserción de la UR en el Interior del país, con una orientación y características que se presentan en la línea de trabajo 9, pero que en materia edilicia se basan en



una noción de “sedes integradas” en la medida que promueven la convivencia de sectores académicos provenientes de disciplinas diversas. El acondicionamiento del edificio para el espacio interdisciplinario, si bien será gestionado como parte de la línea 4, se considera parte paradigmática de esta línea de trabajo, pues constituye una obra al servicio de una profunda transformación académica de largo plazo, que ha de mejorar el desempeño conjunto de la UR como universidad, que es mucho más que la suma de sus partes.

Relacionado con otras iniciativas a poner en práctica en el 2008, se planea trabajar el plan de obras a largo plazo con el objetivo de mejorar los espacios de trabajo y estudio sin descuidar algunos aspectos de la vida universitaria que han quedado relegados en los últimos tiempos, como es el caso de los espacios dedicados al esparcimiento, deporte y actividades culturales en general; estas actividades tendrán un tratamiento especial en la línea de trabajo 8.

En este contexto el CDC ha resuelto elaborar un Plan de Obras a largo plazo que, considerando los lineamientos académicos de la Reforma, sea eje conductor de las obras de infraestructura edilicia de la UR en los próximos años. Su resolución del 26/12/2007 es la siguiente:

- 1) Aprobar en líneas generales el texto y las recomendaciones del documento titulado “Plan de Obras de mediano y largo plazo en perspectiva académica”.
- 2) Considerar conveniente la creación de una Unidad de Elaboración del Programa “Plan de Obras de mediano y largo plazo en perspectiva académica”.
- 3) Encomendar a una comisión integrada por los Pro Rectores, un delegado del orden docente y los Decanos de las Facultades de Arquitectura, Ciencias Económicas y Administración e Ingeniería, elevar al CDC una propuesta de creación de la mencionada Unidad antes de fin de febrero de 2008.
- 4) Asignar al Programa los recursos correspondientes a la línea 7 del capítulo “Reforma Universitaria y Largo Plazo” del presupuesto 2008.
- 5) Establecer que dichos recursos podrán complementarse con otros que puedan obtenerse por donaciones, incrementos presupuestales, proyectos de cooperación internacional, acciones de reconversión del patrimonio de la Universidad y/o endeudamiento a mediano y largo plazo.
- 6) Establecer que, entre las primeras tareas de la mencionada Unidad, debe estar la realización de estudios de prefactibilidad a los efectos del dimensionado físico y económico del Plan y la exploración de alternativas de financiamiento; un primer avance de tales estudios deberá ser sometido a la consideración del CDC antes del 30-4-2008.
- 7) Incluir, entre otras cuestiones prioritarias cuya factibilidad estudiará la Unidad, las siguientes:
  - A) la más pronta planificación y construcción de un edificio para el área de la Salud en el predio del Parque Batlle, que contemple en particular las necesidades de las Escuelas de la Facultad de Medicina y eventualmente otros servicios del Área;
  - B) la definición del programa arquitectónico y del edificio a construir en el predio del ex asilo Larrañaga en función del proyecto de creación de la Facultad de Información y Comunicación y de la búsqueda de soluciones a otras necesidades del Área Social en su conjunto;
  - C) la posible conformación en Malvín Norte de un núcleo de enseñanza, investigación y extensión vinculado a las biociencias;
  - D) la implementación del traslado de la Facultad de Veterinaria, de acuerdo a los lineamientos propuestos por la propia Facultad y el proyecto académico que los fundamenta, considerando conveniente en particular analizar la factibilidad de que uno de los tres emplazamientos previstos se ubique en Malvín Norte, fortaleciendo así el proyecto esbozado en el literal anterior;
  - E) la dotación de infraestructura edilicia para instalar el Espacio Interdisciplinario, de acuerdo a lo definido por el Proyecto Educativo aprobado por el CDC en relación a la línea 4 de RU & LP;

- F) la planificación del desarrollo edilicio de la UR en el Interior de acuerdo a los lineamientos político-académicos establecidos por la resolución del CDC del 17 de julio.
- 8) Crear una comisión para analizar específicamente las diversas dimensiones involucradas con el propósito enunciado en (7C); la integración de la comisión se mantendrá abierta; se considera conveniente que, entre sus integrantes, estén los Decanos de Agronomía, Ciencias, Medicina, Química y Veterinaria, el Director del PEDECIBA y el Director del Instituto Pasteur Montevideo.

La tarea fundamental del equipo rectoral, en esta línea de trabajo, es colaborar a la puesta en práctica de la resolución transcrita y al avance en la dirección que la misma dibuja.

## **8. Respaldo a la participación y el cogobierno**

En una perspectiva de largo plazo se considera trascendente que la conducción colectiva de la UR haya resuelto volcar esfuerzos humanos y recursos materiales al apoyo al cogobierno, mostrando que su “salud” preocupa a la institución.

La coordinación general de esta línea de trabajo estará a cargo de un equipo especialmente designado al efecto. En la perspectiva de jerarquizar a los Claustros se consultará a la Asamblea General del Claustro si estima conveniente encargar en alguna medida esa labor a un equipo que incluya integrantes de la misma.

La meta es producir un salto significativo, tanto cuantitativo como cualitativo, en la participación en los procesos de decisión de la UR. Presenta el desafío de articular acciones con impacto de corto plazo que alimenten el proceso de reforma, con estrategias de largo plazo tendientes a una adecuación de las estructuras de decisión a las características actuales de la UR y de nuestra sociedad, lo que en particular requiere cambios legales. Por tal motivo se propone vincular esta línea de trabajo a un fuerte impulso a la participación en el marco de una discusión sobre la actualización de la Ley Orgánica que deberá alcanzar a todos los universitarios. El comienzo de esa discusión debiera ligarse con la instalación de los nuevos Claustros, actividad a cuya relevancia es prioritario pues atender.

### Antecedentes y Fundamentación

Esta línea de trabajo ha sido abordada en dos documentos que han estado a consideración de la comunidad universitaria: (1) “Contribución a la construcción colectiva de una agenda prioritaria de la Universidad de la República para el período 2007-2008”, difundido en diciembre de 2006; y (2) “Segunda Jornada Extraordinaria del CDC, Algunas sugerencias para el tratamiento de su temario”, considerado el 15 de abril de 2007 y cuyo “Plan de Trabajo” fue aprobado como base primaria para seguir avanzando. En ambos se abordaban por separado dos líneas de trabajo concurrentes, como la “Transformación de las estructuras de decisión y ejecución” y “El cogobierno y el debate propositivo”.

Respecto a la transformación de las estructuras de decisión y ejecución, los documentos mencionados planteaban que “hace falta una organización más ágil, flexible y descentralizada, que cubra mejor una gama más vasta de tareas, donde funcionarios docentes y no docentes se sientan más motivados, la gestión sea más eficiente y la participación de los universitarios en el cogobierno resulte menos costosa en términos de tiempo y energía.” En esa dirección, como se resume en el Dossier “La organización de la Transformación”, se sugería avanzar en la delegación de funciones hacia el CED y los Consejos de Facultad, lo que luego se concretó en una modificación de diversas ordenanzas en el sentido de una descentralización en la toma de decisiones. Asimismo, se proponía

la creación o reformulación de algunas comisiones que permitieran un tratamiento colectivo de áreas clave, como las relaciones internacionales o la acreditación y la enseñanza terciaria privada. En los meses siguientes se crearon (i) la Comisión de Relaciones Internacionales y Cooperación Regional e Internacional y (ii) la Comisión de Acreditación. Se proponía asimismo constituir un espacio que permitiera el abordaje de un Plan de Obras a Largo Plazo en perspectiva académica; el trabajo de un equipo designado al efecto dio lugar a la resolución del CDC transcrita antes. También se propuso y aprobó la modificación de la Ordenanza de la Comisión de Asuntos Docentes, para concentrar su labor en la actualización del Estatuto del Personal Docente y en la estructuración de la Carrera Docente, cuya centralidad fue destacada al comienzo de este texto.

En los documentos a los que nos referimos se afirmaba: “La meta debe ser fortalecer la democracia universitaria, (i) favoreciendo el involucramiento de más gente en los procesos decisorios, (ii) mejorando el nivel de las discusiones, (iii) adoptando resoluciones en plazos adecuados, (iv) implementándolas prontamente, y (v) atendiendo eficientemente las tareas asumidas.” Respecto a la temática del cogobierno y el debate propositivo se sostenía que: “Hace falta buscar formas adecuadas a las condiciones de hoy para que el cogobierno sea practicado a la vez como un derecho de los protagonistas de la vida universitaria, una fuente de cambios en la institución y una escuela de ciudadanía, no sólo para los estudiantes pero fundamentalmente para ellos.” “Para que el debate propositivo se profundice hacen falta un clima propicio al intercambio de ideas, la sensación compartida de que se están afrontando realmente problemas pendientes y marcos organizativos adecuados.”

Allí se proponía vincular los esfuerzos en este terreno con los pasos que se planteaban y luego se concretaron respecto a la recepción y seguimiento de los estudiantes de la generación de ingreso. No se ha avanzado suficiente, sin embargo, en la vinculación de los programas “Generación” con la participación en el cogobierno. Habrá que redoblar los esfuerzos para familiarizar a quienes ingresan con la estructura y el funcionamiento de la UR, vinculando más directamente con esa tarea a las UAEs y difundiendo de la manera más “amigable” posible los principales asuntos en discusión. Ello permitiría responder a otra sugerencia de los documentos referidos, que planteaba que “la descentralización de decisiones requiere un mayor apoyo a la gestión de los servicios, y en particular a quienes se incorporan por primera vez a sus órganos de cogobierno, en todo lo cual el papel de las Direcciones Generales de la UR debe ser relevante.” También es fundamental promover mejor espacios de integración de tipo no curricular sino deportivo y cultural, que contribuyen a generar un sentido de pertenencia. Esto último se aborda específicamente más adelante. A todo esto habrán de contribuir las tareas de comunicación (línea 6) y en particular la creación de la UCUR.

El Plan de Trabajo para 2007 adoptado como base primaria en la Segunda Jornada Extraordinaria del CDC planteaba seis líneas de acción en materia de fortalecimiento del cogobierno, estímulo al debate y avance hacia la Reforma. El progreso ha sido dispar.

En dos de ellas se han dado ya los pasos previstos. La creación del Comité para la Promoción de la Reforma Universitaria saldaba, en esa misma Segunda Jornada Extraordinaria, el literal “b) Encomendar a una comisión ad hoc integrada por el rector y delegados de los tres órdenes al CDC que eleve a éste una propuesta concreta para la creación de un marco institucional representativo, vinculado a la AGC, que promueva el debate sobre la Segunda Reforma Universitaria y eventualmente lo sintetice.” El Comité ha funcionado durante todo el semestre, organizando algunas actividades, apoyando otras, y creando los equipos académicos sugeridos en el literal “e) Encargar al Rectorado que proyecte la constitución de un equipo académico de apoyo a la Reforma Universitaria, encargado en especial de la sistematización de información, la revisión documental y el análisis de la experiencia internacional”. Un informe sobre su actuación será presentado en las primeras sesiones del CDC del 2008, pero existe un acuerdo importante respecto a que recién se han podido dar los primeros pasos en el camino originalmente propuesto. Los equipos académicos trabajarán por un período de seis meses a partir del 1º de febrero de 2008.

El Comité no ha podido responder aún a lo que se le solicitaba en el numeral “c) Cuando el marco institucional mencionado en b) esté constituido, encargarle que organice un taller de reflexión acerca de las modificaciones de la Ley Orgánica a impulsar para afirmar la vigencia de sus valores

fundamentales.” Se ha acordado abordar este punto en la primera sesión de 2008 fijada para el 14 de febrero.

Se considera imprescindible impulsar con decisión la discusión sobre la actualización de la Ley Orgánica en el primer semestre de 2008, en el entendido que se trata de una dirección en la que es imperioso dar pasos acelerados para que los tiempos políticos hagan posible la aprobación de un nuevo texto en un plazo razonable. En particular, se propone articular dichos esfuerzos con otros dos numerales del Plan de Trabajo en los que el avance ha sido insuficiente: “a) Solicitar formalmente a la Asamblea General del Claustro (AGC) que promueva, con la más amplia participación posible de los órdenes y de todos los gremios universitarios, la reflexión y la elaboración de propuestas para el fortalecimiento del cogobierno participativo y democrático” y “d) Proponer a los distintos servicios y otros ámbitos de la UR que impulsen, de la manera que en cada caso se estime más fecunda, espacios donde se discutan los documentos que va aprobando la UR y se avance en la elaboración de propuestas, tanto específicas como de conjunto, para la transformación universitaria.”

Con este último objetivo, se entiende que la instalación de los nuevos Claustros de Facultad y Asamblea General del Claustro, ofrece el marco ideal para el lanzamiento de una etapa de trabajo intensa de estos órganos en torno al debate sobre las direcciones en que debería elaborarse una actualización de la Ley Orgánica. La histórica y mayor casa de estudios pública del país debería ser capaz de demostrarse a sí misma y a toda la sociedad que puede discutir y proponer la actualización de su principal norma, para: i) adecuarla a la necesidad de que germine una dinámica universitaria que sea impulsora de un ciclo de segunda reforma; ii) prepararla para sobrevivir revitalizada a un nuevo siglo que ya es muy diferente al anterior. En 2008 Uruguay considerará y probablemente aprobará una nueva Ley de Educación, que apunta a cambiar significativamente toda la enseñanza pública. Es una ocasión inmejorable para actualizar la ley que rige a la Universidad de forma de aprovechar las condiciones que las nuevas características del sistema ofrezcan, aportando a su vez a que el nuevo ordenamiento del sistema presente rasgos compatibles con las transformaciones que desde la Universidad se propongan.

Asimismo, se incluye una línea de trabajo que se encuentra en etapa de preparación desde comienzos de 2007, en torno a la celebración de diversas fechas relevantes en la historia de la UR y de la universidad latinoamericana, en el sentido general de lo que indicaba el literal “f) Organizar, en conjunto con la AGC y con motivo del próximo aniversario de la Reforma de Córdoba, el 21-6-07, una jornada para invitar a la sociedad civil a participar en el debate acerca de la nueva Reforma Universitaria”. Un equipo de trabajo vinculado al Archivo General se encuentra dedicado a la recopilación y sistematización documental. Planea presentar en marzo un volumen sobre el Primer Congreso Latinoamericano de Estudiantes –Montevideo, 1908–, lo que podría constituir un evento de especial proyección. El mismo podría aprovecharse como instancia privilegiada para un impulso a la participación en los nuevos Claustros en el marco de la discusión sobre la actualización de la Ley Orgánica.

Finalmente se presenta una diversidad de propuestas tendientes al fortalecimiento del cogobierno y la generación de un clima de debate fermental. Cabe recordar que el documento “Sobre la asignación presupuestal en el año 2008 para el capítulo Reforma Universitaria y Largo Plazo” dice a este respecto que las actividades a respaldar presupuestalmente incluyen: “(i) Asignación de sumas para innovaciones a definir en los Claustros, con la participación de los funcionarios; (ii) Grupos académicos que apoyen cambios específicos; (iii) Ciclo de otoño de los nuevos Claustros para avanzar en la RU; (iv) Apoyo (información, asistencia académica, etc.) al cogobierno; (v) Programa 2008 “Cultura, deporte y propuestas”.

## **8.1 Elaboración participativa de una propuesta de actualización de la Ley Orgánica**

**8.1.1 Recepción a los nuevos claustros y promoción de la discusión sobre la actualización de la Ley Orgánica.** La propuesta consiste en solicitar a los servicios el abordaje de la temática en los nuevos Claustros, cuyas fechas de asunción se coordinarán en la medida de lo posible y en cuyas sesiones deberá integrarse a los funcionarios técnicos y de gestión. Asimismo, se plantea la

posibilidad de constituir un espacio abierto de trabajo conjunto entre las mesas de los Claustros de Facultad y la Asamblea General del Claustro, que se constituya como el espacio participativo y deliberativo central del proceso. El Comité para la Promoción de la Reforma podría jugar un papel dinamizador de esta tarea, con sistematización de los diversos aportes y seguimiento del avance en cada temática.

**8.1.2 Apoyo académico.** Se entiende que el apoyo jurídico para la elaboración participativa y democrática de un proyecto de Ley es esencial, no sólo en la etapa de redacción sino desde el inicio de la discusión y definición de lineamientos generales. Asimismo, será necesario apoyo en materia de legislación comparada, diseño de estructuras de decisión viables y técnicamente correctas (posibilidades de pasos adicionales en la descentralización en la toma de decisiones llegando a los espacios académicos de trabajo y estudio, resolución adecuada de problemas de doble representación, correcta articulación con las estrategias de flexibilización curricular y movilidad horizontal y vertical, formalidades en la integración de nuevos actores –funcionarios técnicos, estudiantes de postgrado, actores no universitarios–, etc.). Ciertas actividades de los equipos académicos constituidos por el Comité para la Promoción de la Reforma deberán aportar en esta línea, sistematizando información sobre las tendencias globales, elementos de diagnóstico de la realidad regional y nacional, y potenciando la comunicación mediante la presentación amigable de material informativo.

**8.1.3 Eventos y conmemoración de aniversarios de acontecimientos de reforma.** El primer semestre 2008 deberá contar con un calendario de eventos de difusión, discusión y elaboración previamente diseñado, tendiente a la integración de todos los universitarios y otros actores en el proceso de reforma. En esta tarea ya se encuentra trabajando un equipo del Archivo General y un Asistente Académico de Rectorado. La conmemoración de los diversos aniversarios redondos que se celebran en 2008 será aprovechada para convocar a la participación y fortalecer la identidad reformadora, desde una perspectiva de inspiración para la construcción de un proyecto que otorgue vigencia a los principios y causas que se evocan.

**8.1.4 Herramientas interactivas de comunicación.** Utilizando el Portal de la Universidad como plataforma de base, al que el punto 6-Comunicación propone fortalecer, se desarrollarán espacios para discusión virtual, difusión y posibilidad de comentar documentos, servicios de reparto de correo específicos sobre el tema, etc. Todo ello concebido como herramienta complementaria de modalidades presenciales que se fomentarán en la dirección señalada en los distintos numerales de la sección siguiente. El esfuerzo en materia de comunicación debe concentrarse en la visualización de la etapa presente como ventana de oportunidad para cambios posibles y necesarios, combatiendo el desánimo y la sensación de inmovilidad institucional. Deben hacerse esfuerzos específicos para fomentar el sentido de pertenencia a la institución, promover una imagen moderna y participativa, y facilitar la divulgación de propuestas y posturas, fortaleciendo la identidad de los actores colectivos.

## **8.2 Promoción del debate y apoyo al cogobierno**

**8.2.1 Grupos académicos que apoyen cambios específicos y a los actores colectivos.** Deben analizarse formas de apoyo administrativo y asesoramiento académico a los órdenes que lo requieran. Cabe analizar nuevas modalidades de Asistencia Académica al servicio de los órdenes. En esta línea deben estudiarse, asimismo, formas de potenciar el registro de una memoria de los actores colectivos, particularmente de aquellos en que la rotación es más frecuente, puesto que se trata de un elemento relevante para la construcción de identidad.

**8.2.2 Asignación presupuestal para innovaciones a proponer en los Claustros.** Una porción significativa del presupuesto asignado a esta línea de trabajo podría ser destinada a financiar actividades propuestas por los Claustros de cada Servicio. Se trataría, en sentido muy amplio, de actividades que se relacionen con el mejor funcionamiento del cogobierno en el Servicio y, en especial, del propio Claustro; cuando la propuesta sea avalada por el respectivo Consejo, se transferirá la suma al Servicio. Se entiende que fomentar el involucramiento de los Claustros en

decisiones innovadoras acerca del uso de recursos podría fomentar la participación e incluso hacer visibles aportes concretos de los Claustros al proceso de Reforma.

**8.2.3 Promoción de mecanismos de democracia directa.** Se estudiará el diseño de mecanismos para la introducción de herramientas de democracia directa, en particular en conjunto con la línea de trabajo señalada en el punto precedente. A modo de ejemplo, se podría analizar la posibilidad de convocar a instancias plebiscitarias (ponderadas a efectos de lograr paridad en el peso de cada Orden) sobre ciertos temas, cuando determinada mayoría especial en el Claustro de Facultad lo entienda conveniente. Podría ser un ensayo de interés para eventualmente incluir en un nuevo texto de la Ley Orgánica la posibilidad de recurrir a mecanismos de este tipo.

**8.2.4 Mejora en la información para la toma de decisiones y promoción del debate en los órganos formales.** El fortalecimiento de los sistemas de información en el que se avanzará en la línea 5-Mejora de la Gestión desde el Protagonismo de los Funcionarios, debe ser aprovechado para la generación de instrumentos de divulgación modernos, de utilidad para la toma de decisiones.

**8.2.5 Programa “Cultura, deporte y propuestas”.** En coordinación con Bienestar Universitario, se plantea la posibilidad de desarrollar un programa especial que permita un salto significativo en las actividades institucionales vinculadas a la cultura, la salud, el deporte, el esparcimiento y la vida académica en general en cada Servicio o a nivel central. Esta podría constituirse en una tarea mayor, vinculada con diversas actividades mencionadas al hablar de extensión (línea 3) y comunicación (línea 6). Las características del programa, y su realización misma, dependerán grandemente de cómo encare esta iniciativa el movimiento estudiantil. La promoción de esta tarea en particular podría encargarse a la Comisión de Cultura de la CSEAM, a la que se integra el responsable del área respectiva en el SCBU y que está promoviendo actividades conjuntas con el INJU. Por cierto, el Programa “Cultura, deporte y propuestas” tendrá envergadura sobre todo en la medida en que integre una variedad de iniciativas “descentralizadas”. La Comisión de Cultura de la CSEAM impulsaría y coordinaría tales iniciativas.

**8.2.6 Programa de formación para la gestión y el cogobierno.** Con la participación de las Direcciones Generales, se plantea instrumentar cursos cortos sobre aspectos relevantes para el cogobierno y la gestión (p.e., presupuesto y ejecución, normativa y aspectos jurídicos internos, marco legal relevante para la UR, historia de la universidad, etc.). Incluye la generación de instancias de participación de las generaciones de ingreso en el marco de los programas “Generación” y en sintonía con los cursos de introducción a la Universidad allí donde existen y en la medida de lo que en cada caso sea posible. Sería deseable, incluso, poder realizar actividades conjuntas con ANEP para un trabajo, desde edades tempranas, en torno a la participación en la toma de decisiones institucionales y en colectivos gremiales. En esta dirección la FEUU ha realizado algunas experiencias relevantes en 2006 y 2007.

**8.2.7 Reconocimiento de actividades de cogobierno y gestión.** En vinculación con otras líneas de trabajo, debe procurarse un mayor reconocimiento de las actividades de cogobierno en las carreras de los distintos actores vinculados al cogobierno (en los concursos y la carrera docente, en la formación curricular de los estudiantes, en los méritos para concurso de los funcionarios técnicos y de gestión, etc.).

## 9. La Enseñanza Terciaria a escala nacional

### Orientación general

En las resoluciones del CDC del 31 de marzo de 2007 se afirma que la generalización y diversificación de la enseñanza terciaria en todo el territorio nacional tiene que ser un objetivo mayor para el Uruguay. La UR afirma su voluntad de trabajo conjunto con otros actores sociales e institucionales para la construcción de un Sistema Nacional de Enseñanza Terciaria Pública, constituido por instituciones ya existentes y otras que deben ser creadas, coordinadas entre sí, todas ellas autónomas, cogobernadas, gratuitas y de libre acceso. Ese Sistema debe contribuir a disminuir sustancialmente la desigualdad social y geográfica en el acceso a la enseñanza avanzada.

Para avanzar en esa dirección, la UR ha definido *dos estrategias entrelazadas*, una en relación a la ANEP y otra dirigida al Interior del país:

a) ***Ampliación y profundización de la colaboración con la ANEP*** La estrategia se basa en lo establecido en la resolución del CDC del 14 de agosto de 2007, en la cual se propone (i) la creación de un programa ANEP-UR para la formación docente a todos los niveles de la enseñanza, (ii) la estructuración de postgrados conjuntos, (iii) la creación de cargos docentes compartidos, (iv) la consolidación de las carreras de tecnólogos, (v) la colaboración en la construcción de Programas Regionales de Enseñanza Terciaria, y (vi) la consideración de la eventual creación de una Escuela Superior de Tecnología copatrocinada por ambas instituciones. Desde 2005 funciona una Comisión Mixta ANEP-UR con diversas subcomisiones; la participación universitaria en dichos ámbitos es coordinada desde la CSE. Dicha Comisión consideró la propuesta universitaria, aprobó en diciembre pasado un documento que recoge sus principales aspectos y lo elevó a la consideración de los Consejos Directivos Centrales de ambas instituciones. Dicho documento afirma:

“El país necesita transformar su educación pública para responder con éxito a los desafíos que supone la construcción de un proceso nacional de desarrollo humano y sustentable. Para alcanzar ese propósito, tanto ANEP como la UR consideran imprescindible conjugar sus esfuerzos, orientados al fortalecimiento de la educación pública. Esa convergencia se funda en el objetivo mayor de promover la más profunda democratización del conocimiento, impulsada por la generalización de la enseñanza avanzada y permanente, a lo largo de la vida y creativamente combinada con el trabajo.

En esa dirección, ambas instituciones entienden necesario contribuir a la creación de un Sistema Nacional de Educación Pública, coordinado, flexible, promotor de movilidad horizontal y vertical, diversificado, de alcance nacional y de real calidad. De esta manera se procura fortalecer la autonomía de ambos entes potenciando la complementariedad de los mismos.

En ese marco, impulsarán el surgimiento de nuevas instituciones terciarias, en particular copatrocinadas por ANEP-UR, gratuitas, autónomas y cogobernadas, y distribuidas en el territorio nacional. Dados los niveles de trabajo conjunto logrados, una primera etapa en tal dirección podría eventualmente materializarse a través de la creación de institutos tecnológicos de enseñanza terciaria. Los procesos que permitan arribar a tales concreciones serán diversos tanto en sus propuestas como en su alcance regional o nacional, siendo de máxima importancia intensificar el trabajo conjunto a los efectos de favorecer su desarrollo.”

b) ***Pasar a una nueva etapa en el trabajo de la UR en el Interior*** La estrategia se apoya en lo hecho antes y está enmarcada en la resolución del CDC del 17 de julio de 2007, mediante la cual (i) se transformó la Comisión Gestora de la Descentralización en Comisión Coordinadora del Interior, con ciertas características nuevas; (ii) se definió como labor prioritaria la construcción de Programas Regionales de Enseñanza Terciaria (PRET) en colaboración con ANEP, Intendencias, otras instancias del sector público y actores sociales de cada región; (iii) se creó el Centro Universitario de la Región Este (CURE); (iv) se convocó a la instalación de una Mesa Consultiva para el trabajo en la Región Este, en la que han venido participando delegados de la UR y diversos actores de los Departamentos de Maldonado, Rocha y Treinta y Tres, esperándose una pronta incorporación de la ANEP.

En relación a lo que antecede, el documento previamente citado dice:

“Conviene destacar una vez más la importancia de los niveles de colaboración que la ANEP y la UR han alcanzado en estos últimos años. En particular, resulta oportuno señalar dos esfuerzos significativos, que seguramente lograrán un impacto vigoroso en la superación de las desigualdades en el acceso a la enseñanza avanzada:

- 1) Los programas de enseñanza terciaria, desarrollados en distintas regiones del país con atención específica a las necesidades, expectativas y posibilidades de cada región en la que participan además de la colaboración de ANEP y UR, gobiernos departamentales, organismos nacionales y diversos actores sociales.
- 2) El programa nacional de Enseñanza Terciaria Agraria, impulsado por UTU- ANEP y Área Agraria-UR, con participación de I.N.I.A. y otros actores, apuntando a combinar el rápido acceso al mundo del trabajo con la oportunidad de continuar estudios al más alto nivel.”

### Tareas prioritarias

**9.1 Impulso a los Programas Regionales de Enseñanza Terciaria.** Esta tarea fundamental será coordinada por la CCI. De acuerdo a la resolución respectiva del CDC, corresponde avanzar hacia la conformación de cuatro de estos Programas, impulsados por: (i) la Regional Norte Salto, (ii) el Centro Universitario de Paysandú, (iii) el Centro Universitario de Rivera con la colaboración de la Casa Universitaria de Tacuarembó, y (iv) el Centro Universitario de la Región Este. Ellos deberán completar ciclos de consultas para la elaboración de Programas acordes a las posibilidades y demandas sociales específicas. En cada caso se buscará compartir al máximo las ofertas educativas y los recursos disponibles. Conviene avanzar hacia la constitución de mesas regionales consultivas de cada Programa y la coordinación de su labor en una instancia nacional. Con ese fin, corresponde impulsar el funcionamiento de la Comisión conjunta Congreso de Intendentes – UTU – UR, creada cuando la UR propuso a dicho Congreso colaborar en la puesta en marcha de los PRET.

**9.2 Consolidación de la CCI y de las Sedes de la UR en el Interior.** La CCI es una herramienta incipiente que precisa ser consolidada. Debe coordinar las actividades de los diversos servicios universitarios en el Interior y la colaboración en ese ámbito de la UR con otros actores, particularmente en la estructuración de los PRET. Le corresponde asimismo respaldar y coordinar el trabajo de las sedes universitarias del Interior; la dependencia de éstas pasará próximamente de la CSEAM a la CCI. Esta última durante el año en curso tendrá a su cargo la ejecución de un Proyecto de Inversión compuesto por tres subproyectos: i) Infraestructura Edilicia; ii) Infraestructura no edilicia, y iii) Contratación y Formación de Recursos Humanos.

La colaboración de la CCI con las distintas Comisiones Sectoriales es claramente imprescindible. En particular, debe colaborar con la CSE en: el impulso a los PRET y al Programa Nacional de Enseñanza Terciaria Agraria; la innovación y diversificación de la oferta universitaria en el Interior, incluyendo la organización de Ciclos Iniciales Optativos; el desarrollo de las carreras de tecnólogos en el Interior y su inserción en los respectivos PRET. La CCI debe colaborar con la CSIC en la radicación de Grupos de Investigación en el Interior. Con la CSEAM continuará trabajando en conjunto con las Unidades de Extensión y docentes extensionistas radicados en el Interior. Con la CSGA deberá promover, en su área de competencia, una estructura de gestión más eficiente y renovadora.

**9.3 Constitución efectiva del Centro Universitario de la Región Este.** El proceso de intercambio de ideas llevado a cabo en la Mesa Consultiva antes mencionada abre el camino a la adopción de decisiones académicas, institucionales, administrativas y edilicias que pueden empezar a efectivizarse pronto, lo cual sería en sí mismo un avance sustantivo, además de una señal clara y un estímulo para los cambios.

**9.4 Desarrollo de la formación tecnológica terciaria.** Incluye: la consolidación y ampliación de las carreras de tecnólogos, atendiendo a las realidades sociales, educativas y productivas de cada zona; la inserción de dichas carreras, cuando corresponda, en los PRET; la creación copatrocinada por ANEP y UR de institutos tecnológicos de enseñanza terciaria; la más fluida inserción en la UR de egresados de la UTU.

**9.5 Promoción del Programa Nacional de Enseñanza Terciaria Agraria.** La relevancia de este Programa para el país y su educación es evidente. Como en el numeral precedente, se trata de ofrecer una formación sólida que permita tanto una rápida incorporación al trabajo en actividades de importancia nacional como seguir estudiando a nivel avanzado.



**9.6 Impulso a la colaboración con la ANEP en otras ofertas educativas, en la formación de docentes y en la coordinación entre diversos niveles de la enseñanza.** El documento de la Comisión Mixta dice que “se acuerda avanzar en la coordinación y la complementación en los diversos niveles de la actividad educativa. Esta tarea debe partir del reconocimiento de dos importantes tradiciones institucionales. La ANEP posee una valiosa tradición en materia de formación didáctico- pedagógica de los docentes de los diversos subsistemas que conforman la educación pública; la UR posee, por su parte, una vigorosa tradición en materia de investigación disciplinaria y una incipiente pero prometedora investigación en materia educativa. Dada esta realidad, es vital elaborar alternativas que sepan conjugar ambas tradiciones.

Esto supone programar nuevas actividades conjuntas e intensificar líneas de trabajo ya existentes:

- 1) Acciones en la interfase educación media superior y universidad. Ambas instituciones están dialogando, habiéndose realizado encuentros entre docentes de Educación Media y docentes universitarios involucrados directamente en la interfase, con la finalidad de coordinar objetivos y acciones partiendo de la especificidad educativa de ambos niveles (secundario y terciario) del sistema educativo. Esta coordinación debe profundizarse procurando alcanzar las imprescindibles sintonías entre los programas de la Enseñanza Media (en particular, en sus últimos años) y los programas universitarios (en especial, en sus años iniciales), en el entendido de que cada tramo formativo encuentra su plena justificación en sí mismo pero debe permitir al estudiante un tránsito fluido hacia su próxima etapa formativa.
- 2) Acciones en el ámbito de la formación docente. Se ha avanzado en la elaboración conjunta de planes de post grado para docentes, constituyendo el inicio del Diploma en Educación y Desarrollo un paso importante en tal dirección. Es necesario, asimismo, impulsar un programa conjunto dirigido a la formación de los docentes de todos los niveles de la enseñanza, que incorpore variedad de trayectorias que permitan alcanzar niveles de formación adecuados, reconocidos por títulos de ambas instituciones. Aunque se han producido avances significativos al respecto, se entiende oportuno lograr un desarrollo sistemático, continuo y articulado en la formación en servicio de docentes de ambas instituciones, tanto en materia disciplinar como educativa.
- 3) Acciones en la conformación coordinada de políticas públicas de Educación Terciaria con especial énfasis en el desarrollo local y el desarrollo productivo del país.”

Y concluye: “Una señal inequívoca de este espíritu de cooperación interinstitucional lo constituye el acuerdo en la implementación de cargos conjuntos ANEP – UR (con radicación a la vez en ámbitos de la ANEP, incluyendo Formación Docente pero no exclusivamente en ella, y en servicios de la UR) y la puesta en marcha de un sistema de pasantías ágil y formativo.

Estos avances dan cuenta del propósito de fortalecer el Sistema Nacional de Educación Pública, construyendo para eso más y mejores nexos de colaboración, creando sinergia mediante nuevas acciones, nuevos marcos normativos si fuera necesario, y nuevas alianzas curriculares de formación inicial y continua en el marco de la educación permanente.”

Hacia tales metas hay que trabajar.

## **RECAPITULACION: LAS TAREAS Y LAS IDEAS EN LA REFORMA**

Conjugar ideas orientadoras valiosas, que pueden suscitar amplios acuerdos, con tareas concretas y viables, que permiten efectivizar la participación, es un gran nudo problemático en todo proceso de transformación democratizadora. En la UR queremos impulsar cambios guiados por la noción de *Segunda Reforma Universitaria*, la cual puede caracterizarse a partir de tres dimensiones definitorias:

- (i) *Revitalización del ideal latinoamericano de universidad* comprometida con la sociedad, abierta, gratuita, cogobernada, democrática en lo interno y orientada a colaborar con la democratización de la sociedad en su conjunto.

- (ii) *Generalización de la enseñanza avanzada*, de calidad y conectada a lo largo de la vida entera con el trabajo creativo, para lo cual es más importante que nunca la práctica conjunta de la enseñanza, la investigación y la extensión, que constituye uno de los pilares del ideal latinoamericano de universidad.
- (iii) *Construcción de una Universidad para el Desarrollo* entendido en sentido integral, lo que implica potenciar las capacidades universitarias para, colaborando con otros actores, poner el conocimiento al servicio de la solución de los “problemas de interés general” a los que se refiere el artículo 2 de la Ley Orgánica.

Generalizar la formación avanzada requiere que la Universidad impulse una *enseñanza activa que multiplique el acceso efectivo a la formación terciaria* (línea 1). Las tareas concretas deben respaldar a los estudiantes que ingresan a la institución (1.1.4), flexibilizar los trayectos educativos (1.1.2, 1.1.3), diversificar las modalidades de enseñanza (1.1.1, 1.1.5, 1.1.6) y mejorar su calidad de múltiples maneras (1.2.1 a 1.2.9). La idea orientadora de una enseñanza activa es que los estudiantes, individual y colectivamente, son los principales protagonistas de los procesos de aprendizaje, los que deben respaldarse mediante modalidades educativas adaptadas a las diferencias de formación, experiencia, inserción laboral y posibilidades de estudio. Si no avanzamos en tareas como las indicadas, completar una formación universitaria seguirá reservado a minorías.

La enseñanza avanzada sólo puede tener lugar en ámbitos de creación de cultura y conocimientos. La Universidad debe promover la *investigación que priorice la contribución al desarrollo integral* (línea 2). Ello requiere fomentar la calidad en todos los terrenos (2.1.1), la capacidad creativa en todo el país (2.1.2), la atención a la urgencia social (2.1.3) y a las cuestiones de relevancia nacional (2.1.4), respaldando mejor las labores interdisciplinarias (2.1.7), poniendo a disposición de la sociedad los resultados de la investigación universitaria (2.1.5) y vinculándola con la formación (2.1.6, 2.1.8), particularmente a través de los postgrados nacionales (2.3). Las tareas incluyen también ofrecer oportunidades a los investigadores, incluso de retornar al país, y apoyar concretamente las labores de investigación (2.2.1, 2.2.2, 2.2.6), vincularlas con la producción (2.2.3), atender a problemas inherentes a la creación de conocimientos (2.2.4, 2.2.5) y contar con gente capaz llevar a la práctica tales propósitos (2.2.7).

Las condiciones actuales de producción de conocimientos y su papel en el desarrollo realzan una faceta definitoria del ideal latinoamericano de universidad, la *promoción de la extensión y de la vinculación entre las tres funciones universitarias* (línea 3). Se busca concretarla a través de un “Programa Integral” de colaboración con sectores urbanos carenciados (3.1), la cooperación con actores del medio rural (3.3) y el respaldo a procesos de participación ciudadana (3.5), particularmente en lo que tiene que ver con la construcción de nuevos espacios de formación (3.4). Todo ello tiene marcado carácter interdisciplinario. Esta línea se impulsará asimismo promoviendo la extensión y sus dimensiones curriculares en los diversos Servicios (3.2.1, 3.6), las capacidades para realizar actividades de este tipo (3.2.2) y la comunicación de lo que se hace (3.3.3). A largo plazo se apunta a que las tareas de extensión formen parte de todas las ofertas educativas de la UR.

La generación, transmisión y utilización de conocimientos tienen aspectos interdisciplinarios fundamentales, que permean a varias de las tareas ya anotadas. Ello hace necesario que la Universidad, junto a las Facultades y Escuelas organizadas en torno a las disciplinas, cuente con Servicios Académicos de otro tipo. Urge avanzar *hacia la transformación de la estructura académica* (línea 4), en cuyo marco se propone concretamente la creación de un “Espacio Interdisciplinario” de enseñanza, investigación y extensión.

Una Universidad que quiere cambiar profundamente para cumplir cada vez mejor con una amplia gama de actividades no puede sino impulsar la *mejora de la gestión desde el protagonismo de los funcionarios* (línea 5), lo que lleva a priorizar la capacitación y la formación (5.1.1) y el asesoramiento de alto nivel (5.1.2), apuntando a lograr avances concretos en la administración universitaria, particularmente en el manejo de la información (5.2.1 a 5.2.5), así como a respaldar a los organismos técnicos especializados (5.3.1, 5.3.2). La gestión en una institución académica moderna es una labor cada vez más compleja y polifacética, cuyo cumplimiento adecuado demanda preparación sólida y alto grado de involucramiento de todos los funcionarios, entre los cuales tiene que haber un conjunto creciente y diversificado de especialistas altamente calificados.

Afirmar el compromiso social de la universidad exige mejorar sustantivamente la *comunicación universidad- sociedad* (línea 6), en todos los ámbitos universitarios (6.1), con un organismo específico (6.2.1) que asegure tareas básicas (6.2.2 a 6.2.4). Se trata de respaldar la divulgación de lo que hace la UR, particularmente en las líneas 1, 2 y 3 (6.3.2, 6.3.3, 6.3.4), a través de una vinculación mayor con los medios (6.3.1) y una preocupación sistemática por “rendir cuentas” a la sociedad (6.3.5). Se buscará afirmar los aspectos interactivos de la comunicación, particularmente para apoyar la mayor participación en la Reforma (6.4)

Una visión prospectiva de la institución lleva a promover un *Plan de Obras a largo plazo en perspectiva académica para la UR en su conjunto* (línea 7), para llegar a disponer de condiciones adecuadas de estudio y trabajo en emplazamientos adecuados, incluso en el Interior, que ayuden a vincular mejor las actividades universitarias en tareas afines y sus vínculos con otros actores.

Una “idea fuerza” de la Segunda Reforma es que ella requiere un explícito *respaldo a la participación y el cogobierno* (línea 8), que se busca llevar a la práctica tanto mediante actividades de índole sistemática (8.2) como a través de un esfuerzo grande para que en 2008 del demos universitario surja una propuesta de actualización de la Ley Orgánica (8.1) que renueve la vigencia de sus principios en el siglo XXI. Esto se vincula con la instalación de los Claustros recientemente electos (8.1.1) y el apoyo (8.1.2) a la elaboración colectiva de propuestas, ampliando las modalidades de interacción (8.1.4) y vinculando la construcción del futuro con la evocación de lo más inspirador del pasado (8.1.3). Un trabajo fecundo de los organismos de cogobierno, en los tiempos que corren, plantea muchas exigencias, entre las cuales anotamos el respaldo capacitado específico a la elaboración colectiva de propuestas y a su implementación (8.2.1), particularmente en lo que se refiere al manejo de información (8.2.4), la jerarquización de las instancias representativas (8.2.2), la exploración de diversas formas de participación (8.2.3), su vinculación con actividades culturales y deportivas (8.2.5), la formación y el reconocimiento en materia de cogobierno y gestión (8.2.6, 8.2.7).

Hay múltiples y bastante evidentes “vinculaciones cruzadas” entre tareas correspondientes a diferentes líneas. En especial, la promoción de *la Enseñanza Terciaria a escala nacional* (línea 9) se apoya en todas las otras y de alguna manera recapitula la vocación de la UR de impulsar la generalización de la enseñanza avanzada junto a otros actores. Ello inspira directamente la idea orientadora del trabajo en el Interior (9.1), que exige fortalecer (9.2) y ampliar (9.3) lo que allí hace la UR. La colaboración con la ANEP se considera imprescindible en ello, en la expansión de una enseñanza tecnológica integral que conjugue pronta incorporación al mundo del trabajo con las posibilidades de seguir estudiando siempre a alto nivel (9.4, 9.5), así como en la mejora de la calidad de la enseñanza en general (9.6), para lo cual es imprescindible sumar esfuerzos en lo que hace a la formación de los docentes.

Las tareas planteadas en esta última línea ilustran algo que vale para todas las otras y mucho más allá. A saber: sólo revitalizaremos el ideal latinoamericano de universidad, avanzaremos hacia la generalización de la enseñanza avanzada y contribuiremos al desarrollo integral del país si, dentro y fuera de la UR, somos capaces de impulsar la innovación en el terreno institucional así como, más ampliamente, en las formas de relacionamiento entre la educación y otras actividades sociales. Necesitamos otra vez la audacia con que, hace un siglo, los jóvenes reunidos en nuestra tierra reivindicaron, en nombre del estudiantado latinoamericano, el derecho a participar en el gobierno de la Universidad.

## **ANEXO: Presupuesto asignado por línea de trabajo**

Más allá de otros fondos de que disponen las diferentes unidades mencionadas, y que pudieran eventualmente contribuir al desarrollo de las líneas de trabajo planteadas en el presente documento, el Consejo Directivo Central ha resuelto asignar los siguientes montos:

### **Incremento Presupuestal Asignado a RU&LP**

Resolución del C.D.C del 20-11-2007

(millones de pesos)

	<b>Línea de Trabajo</b>	<b>Total</b>
1	Enseñanza activa que multiplique el acceso efectivo a la formación terciaria	<b>18</b>
2	Investigación que priorice la contribución al desarrollo integral	<b>18</b>
3	Promoción de la extensión y de la vinculación entre las tres funciones universitarias	<b>9</b>
4	Hacia la transformación de la estructura académica	<b>7</b>
5	Mejora de la gestión desde el protagonismo de los funcionarios	<b>12</b>
6	Comunicación Universidad Sociedad	<b>6</b>
7	Plan de Obras en perspectiva académica para la UR en su conjunto	<b>12</b>
8	Respaldo a la participación y el cogobierno	<b>10</b>
9	La Enseñanza Terciaria a escala nacional	<b>7</b>
		<b>99</b>