La Transformación organizativa y del modelo de gestión de la UdelaR

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

Los esfuerzos se han destinado a generar instancias de evaluación institucional, promover la cooperación con otras organizaciones nacionales y extranjeras, desarrollando acciones para el bienestar de estudiantes y funcionarios y mejorando de forma continua la infraestructura universitaria. El proceso de descentralización es inseparable de la búsqueda de mejoras de las condiciones de estudio y trabajo que se han logrado. A partir de esto, se incrementó el incentivo a la formación mediante el aumento en el otorgamiento de becas, ampliando y mejorando la estructura edilicia, los equipamientos científicos y tecnológicos y las condiciones laborales.

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

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

Líneas de base para una Gestión Universitaria Integral

La Gestión Universitaria Integral se caracteriza por la jerarquización de los controles inteligentes (incrementando los controles post), la promoción del desempeño en los procesos más completos posibles y la confianza, como condición para el fortalecimiento del sentido de cada tarea realizada.

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

Se proponen cuatro líneas de base que organicen los esfuerzos en la búsqueda de consolidación de esta Gestión Universitaria Integral: I) Transformación organizativa y del modelo de gestión, II) Gobierno electrónico y abierto, III) Gestión de Campus, IV) Formación y desarrollo de capacidades. Tales orientaciones promueven la generación de modos de pensar y actuar en pro de la construcción de una UdelaR caracterizada por la implementación de procesos fluidos, transparentes, electrónicos e integrados.

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

Incluye el fomento del paradigma de sistemas de sistemas, que aborde simultáneamente el desarrollo e implementación de sistemas horizontales y la articulación sinérgica y colaborativa de las distintas soluciones parciales. Para esto, el desempeño integrado de distintos roles en la organización – técnicos, administrativos, de

servicios, docentes, estudiantes – requiere de una concepción colaborativa. Parte de esta propuesta es la consolidación organizativa de las políticas institucionales para la ampliación de derechos y el cuidado de la vida cotidiana universitaria.

II) Gobierno electrónico y abierto (UdelaR interactiva)

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

Objetivos y líneas de acción:

I) Mejorar los procesos y trámites administrativos, generando un sistema de oficinas virtuales, entornos y aplicaciones que permita conectar a los diferentes usuarios y gestores que participan en los distintos procesos. Implica pensar los trámites acorde a las siguientes orientaciones: simplificación, automatización, simultaneidad y modernización.

- Generar el desarrollo informático y organizacional para contar con el 100% de los trámites en línea para el final del período.
- Desarrollo e implementación de expediente electrónico y firma avanzada.
- Incorporar el avance de los sistemas de sistemas de la UdelaR y la interoperabilidad con otros a nivel país.

II) Transparencia de los procesos de toma de decisiones y rendición de cuentas:

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

- Generar acciones para la rendición de cuentas continua.

III) Contribuir al desarrollo de la comunicación intra y extra - institucional:

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

IV) Fortalecer políticas para el gobierno abierto y digital:

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

III) Gestión de Campus (Campus abierto)

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

Para desarrollar tales acciones, se buscará en primera instancia analizar los flujos y entornos universitarios existentes, identificando oportunidades de conexión y desarrollo de prácticas integrales. Los Cenures muestran experiencias organizacionales de gestión de campus, involucrando inclusive a otros actores organizacionales.

La puesta en práctica de una gestión de campus prevé la organización por áreas temáticas y de desarrollo, mejorando el flujo y entornos a partir de una mirada ecológica. Posibilitará ampliar la comunicación universitaria interna, re-aprovechando los recursos existentes y generando instancias de intercambio cotidiano. Se expre-

sa como facilitador del llamado al trabajo interdisciplinar y colaborativo, creando plataformas de acción.

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

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

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

En todos los casos, incluye un Programa de formación intergeneracional.-