

PRORRECTORADO
DE GESTIÓN



UNIVERSIDAD
DE LA REPÚBLICA
URUGUAY

INFORME DEL
PRORRECTORADO DE GESTIÓN.
UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA

Cuarenta meses de articulación para una Gestión Universitaria Integral

1 de marzo de 2019 -
30 de junio de 2022

Índice

Acerca de este Informe	3
1. Introducción	4
2. Los desafíos a partir de marzo de 2020	8
3. Concreciones respecto a cada lineamiento estratégico en clave de productos y resultados	10
3.1. Transformación Organizativa	10
3.2. Tecnologías de Gestión y Gobierno Abierto	12
3.3. Gestión de Campus	15
3.4. Escuela de Gobierno de la Udelar	17
4. Comunicación	19
5. Estado de situación	22
6. Glosario de siglas y acrónimos	26
7. Prorectorado de Gestión	29

Acerca de este Informe¹

Se da cuenta aquí de la perspectiva, proyectos, acciones e iniciativas impulsadas e implementadas desde el Prorectorado de Gestión (PRG) de la Universidad de la República (Udelar) durante el lapso comprendido entre el 1 de marzo de 2019 y el 30 de junio de 2022. Los primeros bosquejos de la concepción general expuesta abrevan en el documento *A la comunidad universitaria y al país* (2018) que apoyó e impulsó la candidatura de Rodrigo Arim a Rector de la Udelar. Adicionalmente, corresponde señalar los intercambios durante noviembre y diciembre de 2018 con el Dr. Gonzalo Correa, con quién ensayamos imaginar aportes para la vida universitaria. Si bien se informa sobre los procesos que tuvieron y tienen curso, el énfasis estará puesto en señalar resultados y productos logrados. Por lo expuesto, se jerarquizarán algunos hitos sin pretender un registro total, asumiendo que detallados informes de actuación de diversos ámbitos específicos han dado y/o continuarán dando cuenta de las tareas realizadas.

El trabajo que se viene realizando mantiene en relación las iniciativas de cambio y los procedimientos establecidos, tensión productiva que sostiene el funcionamiento de la Udelar. Una tarea diaria que requiere de la participación, con distintos roles, de toda la comunidad universitaria. Aquí es reconocible en primer lugar el papel protagónico de las **Direcciones Generales (DDGG)**² y las **Direcciones de División y servicios centrales**; incluyendo el Servicio Central de Inclusión y Bienestar Universitario (**SCIBU**), el Archivo General de la Udelar (**AGU**), así como la activa articulación con los distintos ámbitos universitarios de todo el país. Se trata entonces también del reconocimiento a quienes han redoblado en el compromiso y mejoramiento continuo de sus capacidades para la mejor gestión universitaria.

El desarrollo institucional requiere de promover formas de organización del trabajo acordes al cumplimiento de los propósitos rectores. Esto incluye explicitar los fundamentos que orientan el accionar, invitando a reflexionar sobre nuevas formas de hacer las cosas cuando corresponde y compartiendo una narrativa sobre los logros, dificultades y desafíos planteados. Para ello, se sostiene regularmente una red de conversaciones con decanas y decanos, direcciones y espacios colectivos, con disposición a visitar los consejos y comisiones directivas, intercambiando con órdenes, gremios y sindicatos. Este es el modo permanente para exponer los conceptos e iniciativas fundamentales, recoger aportes y requerimientos. Como corresponde, dentro de las responsabilidades del Prorector de Gestión, se incluye el participar de la representación institucional de la Udelar en las instancias de negociación colectiva centrales.

La permanente orientación del Rectorado y el accionar colaborativo entre los cuatro prorectorados completan este cuadro. En el entendido que el hacer en gestión cobra sentido en cuanto aporte al proyecto académico y sustantivo de nuestra universidad, se ponen en diálogo inquietudes y necesidades, impulsando iniciativas que contribuyen al mejor desarrollo de las funciones de enseñanza, investigación y extensión.

Es en este marco general que el equipo del PRG sostiene sus tareas (www.gestion.udelar.edu.uy).

Dr. Luis Leopold
Prorector de Gestión

¹ En la redacción de este documento se procuró utilizar lenguaje inclusivo, con cuidado de seguir los preceptos de economía del lenguaje, evitando la recarga en la lectura por el uso excesivo de duplicaciones. En este sentido, se optó por términos neutros cuando fuera posible y por uso de artículos femeninos y masculinos combinados o de declinaciones alternadas.

El documento contiene enlaces, se recomienda su lectura en versión digital.

² Los sitios web de las Direcciones Generales y otros servicios centrales constituyen un valioso registro de lo realizado, del trabajo cotidiano y de lo proyectado. [Dirección General Jurídica](#), [Dirección General de Planeamiento](#), [Dirección General de Personal](#), [Dirección General de Administración Financiera](#), [Dirección General Arquitectura](#), [Plan de Obras de Mediano y Largo Plazo](#), [Servicio Central de Informática de la Udelar](#), [Dirección General de Auditoría Interna](#), [Servicio Central de Inclusión y Bienestar Universitario](#), [Archivo General de la Udelar](#).

1. Introducción

A partir del 1 de marzo de 2019 el PRG se abocó al diseño e implementación de un modelo de gestión para la Udelar, asumiendo el proceso de cambio y transformación que la institución viene transitando en los últimos veinte años. En sintonía, se comenzó entrevistando a los anteriores Prorectores de Gestión Administrativa, quienes en ricas conversaciones llevadas adelante entre febrero y mayo de 2019, aportaron insumos y aprendizajes valiosos a partir de sus experiencias (Hugo Calabria 2018-2019; Gustavo Giachetto 2015-2018; Ricardo Roca 2007-2015; Atilio Morquio 1999-2007).

La propuesta general ha sido transitar el rediseño de la gestión universitaria con una perspectiva integrada e integral, procurando generar una serie de modificaciones a partir de cómo la institución ha entendido y entiende la gestión. Esto trajo aparejado una reconfiguración de los alcances y los cometidos del PRG, con énfasis en su contribución al desarrollo de las funciones sustantivas de la Udelar, la sistematización de buenas prácticas existentes; la optimización de recursos y capacidades y la contribución a cambiar la formación y la producción de conocimientos en gestión universitaria. Así, el PRG se ha constituido en un espacio de articulación entre ámbitos especializados, estructuras y equipos con diversos estatutos jerárquicos y orígenes, los que conforman una unidad coordinada y funcional a los cometidos del funcionamiento cotidiano y la transformación sostenida, orientada por la innovación de los procesos de trabajo y el desarrollo y cuidado humano.

La concepción general se expresa en la triple promoción del ensanchamiento del desempeño como condición para asumir nuevos roles en un contexto de cambio, los controles inteligentes y el fortalecimiento de la confianza entre integrantes de la comunidad universitaria. Complementariamente, se jerarquiza la articulación entre diferentes prácticas, colectivos y perspectivas. El proyecto, como dispositivo privilegiado de trabajo, debe atender en todos los casos a la integralidad de su desenvolvimiento, la difusión de su accionar y la viabilidad de su incorporación a la dinámica de la Udelar.

A fines de abril de 2019 el PRG ordenó su propuesta en Orientadores. Se transcribe textualmente el documento de trabajo de entonces, en tanto constituye una agenda y/u hoja de ruta. Más importante aún a los efectos de este documento, ayuda a comenzar el registro de lo logrado y lo no logrado:

a. transparencia - gobierno digital - internet de las cosas, expediente electrónico (eliminar papel todo lo que sea posible y pertinente), firma digital, nube propia, correo Udelar, software libre, innovación normativa.

b. transformación integral de la gestión (procesos, capacidades, estructura), simplificar procedimientos, actualización del Grupo de Mejora Continua de la Gestión (atención al público), sistemas horizontales, sistemas de gestión centralizados, ventanilla única.

c. comunicar (web, redes sociales, visibilidad de la gente; Udelar Interactiva 2020: Gestión Integral).

d. conectividad edilicia (nueva sede, gestión de campus: la Udelar como referente de trabajo colaborativo. La ampliación del mobiliario urbano informativo. Sistema de Mantenimiento).

e. desarrollo de capacidades. Programa de gobierno (Direcciones Generales, Instituto de Capacitación y Formación (ICF), educación a distancia multicéntrica, Escuela de Gobierno, la formación como parte de la tarea directiva, redefinir inducción).

f. relaciones glociales (articulación y autonomía).

g. la convivencia (la responsabilidad directriz, programa de cuidados).

Paulatinamente, a partir del intercambio con las **Direcciones Generales**, las **Direcciones de División de los ámbitos centrales** y las presentaciones a los **consejos de los servicios**, se delimitaron cuatro lineamientos estratégicos que se constituyeron en organizadores del accionar cotidiano: i) [transformación organizativa](#), ii) [tecnologías de gestión y gobierno abierto](#), iii) [gestión de campus](#) y iv) [escuela de gobierno](#).

A partir de la propuesta de Rectorado, el 21 de mayo de 2019 el Consejo Directivo Central (CDC) aprobó la creación de una comisión que se abocó al diseño y presupuestación de las prioridades programáticas de la Udelar para el quinquenio, lo que finalmente dio forma al [Plan Estratégico de Desarrollo 2020-2024](#) (PED 2020-2024). En este marco, el Consejo Delegado de Gestión Administrativa (**CDGA**) resolvió que el propio Consejo se constituyera en el ámbito para la elaboración, diseño y presupuestación del proyecto de prioridades en materia de gestión administrativa. Como aporte a dicho trabajo, para la sesión del 5 de agosto de 2019, el PRG compartió el documento [La Transformación organizativa y del modelo de gestión de la Udelar \(distribuido n° 1235.19\)](#). Posteriormente, se lo presentó a la Comisión Central de diseño y presupuestación de prioridades programáticas, cuando el Prorector de Gestión fue convocado a dicha instancia. El documento sistematiza las propuestas elaboradas hasta ese momento, con foco en la proyección estratégica orientada por Rectorado y el CDC: “(...) *para el cumplimiento de estas orientaciones se entiende que es imprescindible una transformación organizacional e institucional de la Udelar. 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 si no se abordan nuevas transformaciones*”. Se resumen a continuación los lineamientos planteados:

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

Incluye el fomento del paradigma de sistemas de sistemas, que aborda 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 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 la apertura de información y datos y la promoción activa de su utilización), innovación (se basa en la mejora continua de los procesos), fomento de la participación (implica fortalecer la vida democrática de la Udelar, mediante la reducción de 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

a. 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 la 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.*
- b. Transparencia de los procesos de toma de decisiones y rendición de cuentas:*
- *Propiciar herramientas informáticas para colaborar con 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.*
- c. Contribuir al desarrollo de la comunicación intra y extra - institucional:*
- *Nube y correo Udelar.*
 - *Fortalecer la publicación de datos abiertos, para su reutilización por parte de la comunidad académica y ciudadana.*
 - *Propuestas comunicacionales que brinden información rápida y accesible a la ciudadanía sobre la Udelar: aplicación móvil (app), indicadores de resultados.*
- d. 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. Se trata de prácticas de gestión a fin de integrar las acciones en los distintos servicios universitarios, generando valor añadido neto a los recursos existentes y aumentando la eficiencia de las acciones y recursos. De tal modo, procura crear instancias de movilidad en la Udelar —aumentar los flujos internos, incentivar instancias de comunicación, desarrollar el uso compartido de recursos, eliminar duplicaciones y fomentar los servicios comunes—.

Para desarrollar tales acciones se analizan los flujos y entornos universitarios existentes, a fin de identificar oportunidades de conexión y desarrollo de prácticas integrales. La puesta en práctica de una gestión de campus se organiza por áreas temáticas y de desarrollo, es facilitadora del trabajo interdisciplinario 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, son necesarias instancias formativas que integren estas diversidades, contando con las posibilidades multicéntricas, en función de las fortalezas que distintos proyectos universitarios han desarrollado y desarrollan en el país. Complementariamente, se impulsa una capacitación y formación centrada en el desarrollo de proyectos que viabilizan los aprendizajes en los ámbitos de trabajo universitarios. Para llevar adelante 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, articulada con distintos dispositivos que le quiten exclusividad al uso del soporte aulario —pasantías, estancias, proyectos específicos y webinars—.

En materia de cogobierno, es necesario generar instancias formativas que puedan ser válidas durante la formación de grado de las y los estudiantes, instancias de capacitación que también puedan ser tomadas por docentes, graduadas 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.

oOo

La organización es un tejido de relaciones y el hacer es en relación. La Udelar se constituye en una amplia red, con roles diversos, en contextos disímiles y con múltiples potenciales. Los distintos proyectos, acciones e iniciativas toman cauce fluidamente al plantearse como desafíos colectivos.

El equipo del PRG se piensa entonces en relación colaborativa y de servicio con los ámbitos universitarios, contando con las posibilidades que brindan los distintos tipos de redes (centralizadas, descentralizadas, distribuidas, rizomáticas).

Desde esta perspectiva, es de particular interés afianzar las articulaciones a la interna de la institución y consolidar proyectos en los cuales participen activamente diversos integrantes de la comunidad universitaria. Se destaca la necesidad de fortalecer la colaboración de conocimientos, experiencias y recursos, con miras a formular orientaciones estratégicas que reconozcan las peculiaridades de los distintos espacios universitarios. Es decir, una gestión descentralizada e integrada.

En setiembre de 2019 comenzó a ejecutarse el proyecto *La Universidad del Mañana*, coordinado por el Dr. Gonzalo Correa (Facultad de Psicología [FP]), extendiéndose hasta diciembre de 2020. Se trató de un conjunto de actividades para continuar imaginando la transformación universitaria, incluyendo actividades de enseñanza en Facultad de Arquitectura, Diseño y Urbanismo (FADU) y FP. Participó activamente con diversos encuentros ([Campus universitario Goes —Facultad de Medicina \[FMED\] y Facultad de Química \[FQ\]—](#); [Servicios universitarios de Goes realizaron actividades para promover uso de los espacios; Imaginar la Universidad del Mañana](#)).

Complementariamente, el PRG se embarca también en proyectos conjuntos con otras instituciones, nacionales e internacionales, trabajando en fortalecer el vínculo público-público, así como con organizaciones sociales, no gubernamentales (ONG), gobiernos departamentales y empresas estatales.

El desarrollo de esta perspectiva incluye contar con una política de comunicación articulada con las orientaciones de la Unidad de Comunicación de la Universidad de la República (UCUR). En setiembre de 2019 se comenzó a definir la identidad visual, así como el diseño y desarrollo del sitio web del PRG. Posteriormente, en junio de 2021, [se convocó a la comunidad universitaria a presentar propuestas](#) de diseño para el isologotipo de la Escuela de Gobierno, [resultado de concurso](#) que fue homologado el 7 de marzo de 2022 por el CDG (expediente n° 001010-000006-22).

"(...) el trabajo en redes institucionales, nacionales e internacionales es una dimensión constitutiva básica de la vida universitaria."
(PED, Udelar, 2020:11)

Constitutivo de la perspectiva planteada, se prestó también atención a la dimensión de la nomenclatura organizacional. Así, el 17 de diciembre de 2019 el CDC aprobó el [cambio de denominación de “*Prorrectorado de Gestión Administrativa*” a “*Prorrectorado de Gestión*”](#), considerando que se trata de una denominación ajustada a las orientaciones planteadas y al desarrollo institucional proyectado. Con posterioridad, el 31.5.22 el CDC resolvió, a propuesta del PRG, modificar el título [«Estatuto del Personal No docente» a «Estatuto de los Funcionarios Técnicos, Administrativos y de Servicios de la Universidad de la República»](#), así como varios artículos que componen esta reglamentación (distribuido n° 450.22, Exp. 011080-000005-22).

Como se detallará, se han concretado varias de las propuestas, mientras otras se encuentran pendientes. Si bien nadie podía imaginar lo que se precipitaría con la pandemia por el COVID-19 y los desafíos imprevistos que se presentaron, se sostuvo también la orientación general para el período. Los dos apartados siguientes darán cuenta de ello.

2. Los desafíos a partir de marzo de 2020

“Llamar a toda la comunidad universitaria a hacer el mejor uso de su ingenio y compromiso para hacer frente a esta situación crítica que atraviesa nuestro país, promoviendo acciones innovadoras y desplegando la solidaridad en cada espacio de la vida cotidiana en la que nuestras acciones puedan contribuir a mitigar la pandemia de Covid-19.” (Comunicado de Rectorado N° 5, 20.3.20).

A partir del 12 de marzo de 2020, dando cumplimiento al comunicado N° 1 de Rectorado, se definieron una serie de criterios para contribuir con el mejor cuidado de la comunidad universitaria, al mismo tiempo que se asegurara el desempeño institucional orientado, en cada momento, por Rectorado y el CDC. Se establecieron entonces múltiples coordinaciones con los distintos servicios universitarios, como parte de la respuesta a la situación de emergencia sanitaria. Este doble propósito —contribuir al cuidado de la comunidad universitaria y asegurar el desempeño institucional— permitió que los lineamientos de trabajo definidos pudieran ajustarse pero sin renunciar a la concreción de los mismos. Al mismo tiempo, como ya se ha referido profusamente, los desafíos imprevistos también posibilitaron catalizar proyectos y procesos constitutivos de los propósitos planteados.

Si bien se redujo *“al mínimo imprescindible las reuniones e intercambios presenciales para el funcionamiento de la institución y el cumplimiento de sus funciones”* (Comunicado de Rectorado N° 3, 15.3.20), se definió inmediatamente cómo continuar con las actividades. El 18.3.20 el PRG, en consulta con las **Direcciones Generales** y las **Direcciones de División** de Oficinas Centrales, tomó resoluciones para reorganizar los distintos ámbitos de trabajo, orientando la realización de modo remoto de toda aquella tarea que fuera posible, sin desconocer que algunas continuaron siendo presenciales. Estas definiciones incluyeron guardias mínimas, horarios y canales claramente comunicados y asegurar los sistemas de limpieza e higiene, con la consiguiente implementación logística para acceder en tiempo y forma a las capacidades y los recursos necesarios.

El 23 de marzo de 2020 el PRG inició la difusión de una serie de tres documentos, *Aportes del PRG*, con el objetivo de contribuir con el mejor desempeño en la nueva situación. Se publicó entonces [Nuevas formas de organización del trabajo para cumplir nuestros objetivos: una mirada desde la gestión integral. Aportes del PRG #1](#); [Cuidar es la mejor manera de cuidarse. Aportes del PRG #2](#) y [A las universitarias/os con tareas presenciales en tiempos de COVID-19. Aportes del PRG #3](#).

Con el trabajo remoto se establecieron pautas para la atención a distancia. Las plataformas digitales fueron instrumentos para “asegurar el funcionamiento de las actividades de gobierno universitario y (la) gestión institucional”, destacándose “la adecuación de la mayor parte de sus cursos a modalidades a distancia y la promoción del teletrabajo de su funcionariado.” (Comunicado de Rectorado N° 8, 26.3.20). Este mismo comunicado delegó en el PRG la coordinación operativa de la flota de vehículos y las tareas de los choferes, vigilancia, limpieza y toda actividad que requiriera la cooperación de los servicios para mantener las funciones básicas. Se estableció entonces un relevamiento continuo denominado “Cuidar a los que cuidan y cuidado de bienes: Gestión de Vigilancia, Higiene, Mantenimiento y Locomoción ante el COVID19”. Estas tareas incluyeron la participación activa de la Dirección General de Personal (**DGP**) y las direcciones de **División de los servicios**.

Rápidamente se establecieron procedimientos de trabajo específicos: para las áreas de Contaduría, por parte de las Direcciones Generales de Auditoría Interna (**DGAI**) y Administración Financiera (**DGAF**) (31.3.20); de trabajo administrativo para el ámbito de competencia de Personal y Contaduría, con el objetivo de brindar garantías a la vez que permitir el control interno en las tareas realizadas, por parte de **DGAI**, **DGP**, **DGAF**, en consulta con el Servicio Central de Informática (**SeCIU**) y la Dirección General Jurídica (**DGJ**) (17.4.20); para las áreas de compras, recepción de bienes y servicios e inventario, por parte de **DGAI** y **DGAF** (27.4.20).

Al mismo tiempo que se llevaban adelante las iniciativas referidas, se estableció la precaución (23.4.20), siguiendo la [orientación establecida por UNESCO](#), de archivar medidas y resoluciones relativas a la emergencia sanitaria, de modo de ayudar a las generaciones futuras a comprender el alcance de la pandemia y su impacto en las sociedades. Para ello, el Área de Gestión Documental del **AGU** puso a disposición un formulario para que cada servicio remitiera la información que correspondiera.

Simultáneamente, se continuó con el diseño e implementación de nuevos proyectos y procedimientos. Durante 2020 el Comité del Sistema Integral de Administración de Personal (SIAP), integrado por **DGAF**, **DGAI**, **DGP** y **SeCIU**, logró la puesta en práctica del proyecto [Historia Laboral](#) en todos los servicios universitarios, cumpliendo con la obligación de informar al Banco de Previsión Social (BPS), de forma mensual y en los plazos y formatos establecidos, de todas las actividades realizadas e importes de haberes mensuales de las y los trabajadores de la Udelar. La solución implementada promueve instancias de control eficientes, permitiendo la descentralización del proceso de generación e ingreso de la nómina a BPS. Asimismo, se contemplan todos los derechos de las y los trabajadores y sus familias en cuanto a sus futuros jubilatorios y beneficios brindados por los organismos de seguridad social.

A partir de marzo de 2021, el funcionariado de la Udelar obtiene sus [recibos de sueldo y constancias validables](#) a través del Módulo de Autogestión de Personal (MAP) ([sitio web](#)). Este proyecto implicó el trabajo coordinado de **DGAF**, **DGP**, **DGJ**, **SeCIU** y PRG. El 9 de marzo, fruto del trabajo de la **DGJ**, el CDC aprobó la Ordenanza sobre Procedimiento Administrativo para la Universidad de la República (resolución N° 7). El 18 de marzo, la Dirección General de Planeamiento (**DGPlan**) presentó [avances sobre el Sistema de Indicadores de Gestión \(SINGE\)](#), el que forma parte del Sistema de Indicadores para la Evaluación Universitaria (SIEU).

Posteriormente, continuando con las iniciativas para incrementar la eficiencia y eficacia de la gestión administrativa, a propuesta de Rectorado y por resolución N° 8 del 6 de julio de 2021 (expediente n° 011020-500386-21), el CDC definió la delegación en los prorectores y en el Presidente del Servicio de Relaciones Internacionales (**SRI**) de determinadas actuaciones (renovación de extensiones horarias y reducciones en horario semanal del personal docente y el personal técnico, administrativo y de servicios de los servicios, programas o comisiones sectoriales dependientes del CDC o Rectorado).

Para todo lo referido fue clave el trabajo de comunicación, sosteniendo diversos canales ([Portal Udelar](#), [Web Coronavirus Udelar](#), [Web Prorectorado de Gestión](#), [Twitter Prorectorado de Gestión](#)). El 15.4.20 se dio comienzo a la serie audiovisual “[Cuidarnos es cuidarles](#)”, que agradeció y reconoció a quienes realizaron actividades presenciales: docentes; personal técnico, administrativo y de servicio; investigadores/as y estudiantes. Estas actividades específicas de análisis y reconocimiento se mantuvieron regularmente durante un año, hasta el Seminario virtual «[Pandemia y trabajo a distancia](#)», organizado por el PRG y la **DGP**, entre el 26 y el 28 de mayo de 2021, donde se incluyeron los conversatorios [Pandemia COVID-19: contexto especial para la actividad laboral](#); [El teletrabajo y su implementación en Uruguay](#) y [Las Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo en debate: De la indemnización a la prevención](#).

La reseña de las principales acciones llevadas adelante a partir de la pandemia por Covid-19 procuran dejar registro del modo que se afrontó la nueva situación. No obstante, como se señalara, el desafío incluyó mantener los compromisos asumidos previamente y particularmente por el PED 2020-2024. En el próximo apartado se contrastarán los principales productos y resultados alcanzados.

3. Concreciones respecto a cada lineamiento estratégico en clave de productos y resultados

Como se ha señalado, cuatro lineamientos estratégicos ordenan el trabajo del PRG en consonancia con las definiciones del Plan Estratégico de Desarrollo 2020-2024. Más allá de la distinción analítica y pragmática entre cada uno de ellos, pueden entenderse como *variaciones sobre un mismo tema*, en tanto se concretan a partir de proyectos conjuntos y transversales.

A continuación se recuerdan los sentidos de base de cada lineamiento, así como los proyectos, acciones e iniciativas que tuvieron lugar. Finalmente, aportando a un tratamiento integrado de las distintas propuestas, se destina un apartado para relatar la estrategia y acciones de comunicación.

3.1. Transformación Organizativa

Este lineamiento orienta el trabajo de diseño e implementación de nuevos modelos de gestión y atención para la Udelar. Para ello se rediseñan formas de organizar el trabajo, fundamentalmente respecto a la definición de roles y relacionamientos intrauniversitarios. Promueve mayores articulaciones entre quienes integran la comunidad universitaria, conectando iniciativas y revisando los procesos establecidos. Conceptualmente, junto con concebir que los procesos de cambio requieren de voluntades explícitas, se atiende a las transformaciones culturales, tecnológicas, organizacionales y educativas que se expresan en manifestaciones globales y locales. Así, se contribuye a fortalecer los proyectos institucionales en marcha, se colabora con los distintos servicios y se implementan acciones en pro de la mejora de la gestión.

- **Definición de referentes conceptuales compartidos para el nuevo modelo de gestión**
 - Se establecieron a partir de las [Jornadas de articulación estratégica "Una propuesta de articulación estratégica de la Gestión para el Desarrollo Institucional"](#), serie de encuentros mensuales realizados desde agosto de 2020 donde han participado distintos ámbitos (**Direcciones Generales, Direcciones de División centrales, SCIBU, SRI, Centros Universitarios Regionales** y paulatinamente otros servicios). Se contó con la asesoría y

participación de la Directora del Departamento de Administración de la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración (**FCEA**) Prof. Agda. Danny Freira y del Dr. Leonardo Schvarstein. En 2022 —febrero y marzo— se comenzó con instancias centradas en conocer y difundir en detalle las propuestas y proyecciones de la [UCUR](#) y el [SRI](#).

- **Encuentros sobre gestión universitaria integral y las funciones sustantivas de la Udelar.** Organizados por Rectorado y los prorroctorados a partir de abril de 2022, son espacios de trabajo colaborativo a partir de buenas prácticas promovidas por las y los protagonistas de la gestión cotidiana. Vienen generando una hoja de ruta específica. Los resultados se alojan en el sitio web del PRG. Hasta la fecha se han realizado los encuentros de fecha 29.4.22 ([Enseñanza y Gestión - \[Facultad de Artes —FArtes—\]](#)) y 3.6.22 ([Investigación y Gestión - \[FArtes\]](#)). El 22.7.22 se realizará el de Extensión y Gestión y, finalmente, el 19 de agosto de 2022 se realizará una jornada de gestión integral.
- **Modelo de Atención Multicanal.** En mayo de 2022 se presentó la propuesta a las Direcciones generales y las direcciones de División de los ámbitos centrales, comenzando con el proceso de instalación en las [oficinas centrales](#) y en el [Campus universitario Luisi Janicki: pioneras universitarias](#). Para ello, se trabaja junto con **UCUR** en la actualización del directorio institucional compartido y se realiza un relevamiento de los puntos de atención en cada dependencia.
- **Rediseño organizativo y de la estructura escalafonaria del personal técnico, administrativo y de servicios (TAS).** Por [resolución N°1 del CDG de fecha 05/10/2020](#), a propuesta del PRG, se conformó un grupo de trabajo coordinado por **DGP** (integrado por representantes de la Unión de Trabajadores del Hospital de Clínicas [**UTHC**], Agreración Federal de Funcionarios de la Universidad de la República [**AFFUR**], Asociación de Docentes de la Universidad de la República [**ADUR**], **DGP**, **DGJ**, **DGAF**, **DGPlan**, **Áreas Académicas** y Comisión Coordinadora del Interior [**CCI**]) para avanzar en el rediseño organizativo y de una nueva estructura escalafonaria para el personal técnico, administrativo y de servicios. El grupo pasó por un proceso de capacitación y formación a cargo de docentes de la Universidad Nacional de Mar del Plata (**UNMDP**), entre el 30 de setiembre y el 25 de noviembre de 2021, de modo de conformar un lenguaje y metodología común. A partir de ello se definió un plan de trabajo que incluye entrevistas a actores clave y jornadas intensivas realizadas en **FAGRO**, a fin de generar un diagnóstico y una primera propuesta que se presentará al CDG en julio de 2022. ([Jornada de trabajo - 19 de mayo de 2022](#)).
- **Modificación del procedimiento de expedición de títulos universitarios.** Para simplificar su tramitación, Rectorado, **Bedelía General**, **SeCIU**, **DGPlan**, **DGAI** y PRG rediseñaron el procedimiento para la gestión de títulos. Inicialmente se pasó de completar de forma presencial el formulario estadístico de egreso a realizarlo vía web, al tiempo que se habilitó a las bedelías de los **Centros Universitarios Regionales** a digitalizar los títulos. Posteriormente el CDC aprobó un nuevo procedimiento (CDC - resolución N° 11 del 8.6.21 – distribuido n° 479.21), que llevó a la [supresión de la firma de la persona egresada](#) en el título universitario, ya sea titulación de grado o de posgrado (CDC - resolución N° 7 del 14.9.21). Este cambio comenzó a regir el 1 de octubre de 2021. A partir del bimestre setiembre-octubre de 2022 se implementará la solicitud en línea y el control y alta de egreso vía SGAE, registrándose con la fecha de entrega en el [Portal de títulos](#) que, concretado por **SeCIU**, disponibiliza los registros de egreso de la Udelar, así como las copias digitales de los títulos emitidos a partir de setiembre de 2019 (títulos obtenidos por rendición de actividades en la Udelar, así como por reválida, conversión, reconocimiento, competencia notoria y/o actuación documentada).

- [Feria Modo Udelar](#). Evento anual coordinado por el PRG para contribuir a dar visibilidad a experiencias e ideas para la mejora de la gestión, con la participación activa del funcionariado TAS, docentes, estudiantes, egresadas y egresados. De esta manera, se promueven las actividades colaborativas entre los colectivos universitarios, socializando necesidades y prácticas para la construcción de nuevas formas de trabajo articuladas. En la [edición 2020](#), se realizaron 37 actividades, contando con la participación de 66 expositoras y expositores pertenecientes a 35 servicios y ámbitos de la Udelar. En la [edición 2021](#) se realizaron 56 actividades, con la participación de 162 expositoras y expositores, de 40 servicios y ámbitos de la Udelar y 6 instituciones externas. Las actividades de ambas ediciones fueron transmitidas en vivo por el canal de YouTube de la Udelar. Hasta la fecha, los registros audiovisuales de las ediciones 2020 y 2021 han tenido 15.856 visualizaciones. La tercera edición se realizará en la semana del 7 de noviembre de 2022. Para la difusión y publicación de contenidos se cuenta con un [sitio web](#) diseñado en conjunto con **UCUR**.
- [Plataforma de Comunidades de Prácticas](#). Operativa desde diciembre de 2021, se trata de un espacio virtual que incluye un repositorio de materiales sobre distintos tópicos: mejora de procesos, herramientas, contenidos, [cápsulas audiovisuales](#) con actores clave, [talleres para la definición de estrategias y participación de actores](#) y la elaboración de formularios para distintos relevamientos.
- [Programa de Inducción](#). Impulsado por **DGP**, Rectorado y PRG, con el objetivo de brindar un recibimiento general y otorgar información sobre el funcionamiento de la Udelar a nuevas y nuevos funcionarios docentes, TAS, becarias, becarios y pasantes, procurando facilitar su inserción laboral. Se realizan encuentros bimestrales a partir de noviembre de 2021, con la participación del Rector, **DGP** y otras autoridades, dando la bienvenida a las y los noveles funcionarios. ([Encuentro 1](#); [Encuentro 2 y 3](#)).

3.2. Tecnologías de Gestión y Gobierno Abierto

Articula modalidades centralizadas y descentralizadas para la mejora de la gestión, promoviendo procesos fluidos y digitales que contribuyen con la participación y la toma de decisiones por parte del cogobierno universitario. Se generan y utilizan nuevos espacios, dispositivos y herramientas tecnológicas.

Ha sido de especial relevancia, en el marco de la emergencia socio-sanitaria, la implementación de proyectos que derivaron en adecuaciones de los procesos de gestión a la transformación digital en curso. Esto permitió ampliar y mejorar las formas de interacción de las y los participantes de la gestión con la comunidad universitaria, al tiempo que generó registros para el seguimiento y la evaluación.

- **Sistema de Gestión e Información Presupuestal, Financiera, de Abastecimiento y Patrimonial**. En octubre de 2019 se comunicó a la empresa *Genexus Consulting* que no se continuaría con la implantación del Sistema Integrado de Gestión e Información Presupuestal, Financiero, de Abastecimientos y Patrimonial (SIGI) en la Udelar, con un mantenimiento momentáneo y correctivo del sistema por los dos años siguientes. A la fecha, solo se había podido implantar dicho sistema de forma completa en dos servicios universitarios. Dada la necesidad de la Udelar de contar con un sistema que diera respuesta a estas características, **DGAF** y **SeCIU** se abocaron a elaborar una propuesta para dar solución a la temática, la que durante 2020 fue presentada a las Áreas, en conjunto con la Comisión Sectorial de Desarrollo Informático (**CSDI**), la que la respaldó y complementó (8.10.20), como paso previo a la aprobación del CDG (14.12.20). A partir de entonces **DGAF** y **SeCIU** trabajaron siguiendo dichos lineamientos, presentando un nuevo informe de lo actuado y adelantando que al 30 de marzo de 2023 se presentará un informe general de resultados y un diseño de proyecto que dé respuesta a las necesidades de los servicios (resolución CDG, 20.6.22).

- **Expediente Electrónico.** SeCIU, DDGG, Rectorado y PRG definieron un proyecto para la instalación de un [sistema de expediente electrónico](#) para todos los trámites de la Udelar. El 23 de diciembre de 2019 fue aprobado por el CDG y el 24 de marzo de 2020 por el CDC. A partir de allí se incorporaron en cuatro fases las distintas familias de trámites, se ajustaron procedimientos y se diseñó un [curso autogestionado](#), a fin de capacitar en el uso del nuevo recurso. [El proyecto se dio por concluido el 22 de noviembre de 2021](#), con el sistema instalado en todos los servicios universitarios.
- **Política de Transparencia.** Desde agosto de 2020 Rectorado y PRG participan en reuniones periódicas con la Agencia de Gobierno Electrónico y Sociedad de la Información y del Conocimiento (AGESIC), como parte del compromiso institucional en avanzar en prácticas de gobierno abierto. Se participó en las [mesas de diálogo para la elaboración del 5to Plan de Acción Nacional de Gobierno Abierto 2021-2024](#). Con la finalidad de dar cumplimiento institucional a la Ley N° 18.381 de Derecho de Acceso a la Información Pública, que promueve la transparencia administrativa activa y pasiva en las instituciones públicas, **DGPlan, DGJ, UCUR** y PRG monitorean su cumplimiento institucional. Para ello, se resolvió designar responsables de transparencia activa y pasiva en cada unidad ejecutora (CDC, 23.11.21, expediente n° 001000-501131-21). En este marco, en marzo de 2022, se realizó relevamiento de situación en cada servicio universitario.
- **Nuevo dominio para el correo Udelar.** SeCIU, Rectorado y el equipo de Comunicación del PRG trabajaron en el cambio de dominio para las direcciones de correo electrónico de la Udelar. Para ello, se mantuvieron intercambios con la **CSDI**. A partir de la aprobación del proyecto, el 18 de noviembre de 2020, se efectivizó el [cambio de dominio, de @oce.edu.uy a @udelar.edu.uy](#) y se instaló la plataforma de mensajería Zimbra en Oficinas Centrales.
- **Firma electrónica avanzada.** SeCIU, DGJ y el AGU elaboraron una propuesta para la utilización de la firma electrónica de forma simple y segura, la cual fue aprobada por el CDC el 24 de noviembre de 2020 (resolución n° 11). Se realizó el [Curso Firma Electrónica Avanzada para la suscripción de documentos electrónicos](#) para las Direcciones de División de los servicios y las **DDGG**, con el objetivo de sensibilizar sobre el uso de la firma electrónica, compartir el marco normativo, informar cómo suscribir documentos y conocer la forma de controlar y validar la firma emitida en un documento electrónico.
- **Normalización de procesos.** DGAF, DGAI, DGP, Rectorado y PRG, a partir de julio de 2021, elaboraron una propuesta para implementar una [mejora de los procesos](#) de apoyo a las funciones sustantivas de la Udelar, contando con la colaboración de las especialistas Lic. Liza Arén (**FCEA**) y Lic. Mónica Blanco (Escuela de Nutrición [**EN**]). Se definieron inicialmente dos procesos centrales a abordar: procedimiento para la toma de posesión de cargos y proceso de compras. Para ambos casos se realizaron talleres de trabajo presencial y virtual con referentes de los servicios universitarios. En el caso del proceso de toma de posesión de cargos se ajustó el procedimiento y su formulario (vigente desde marzo de 2022). En relación al proceso de compras, durante 2022 se está realizando un piloto del plan anual de compras en toda la Udelar, ya que el Decreto 339/021 obliga a que al 31 de marzo de 2023 la Udelar publique su plan de compras en la plataforma electrónica de la Agencia Reguladora de Compras Estatales (ARCE).
- **Integración de la Udelar al Sistema Nacional de Certificación Laboral del Banco de Previsión Social (BPS).** SCIBU, DGP, DGJ, SeCIU, Rectorado y PRG, elaboraron el proyecto para [integrar a la Udelar al Sistema Nacional de Certificación Laboral](#) en el BPS. El 22 de diciembre de 2020 el CDC aprobó el convenio y el acuerdo específico entre el BPS y la Udelar, a partir del cual se trabajó en el intercambio de información entre los sistemas de ambas instituciones, incluyendo la elaboración

de procedimientos de trabajo e instructivos. El 1 de julio de 2021 se puso en funcionamiento el nuevo sistema de certificaciones, único para toda la Udelar.

- **Sistema de indicadores de Gestión (SINGE).** DGPlan lidera el equipo de trabajo conformado por DGP, DGAF, DGAI, Plan de Obras de Mediano y Largo Plazo (POMLP), Dirección General de Arquitectura (DGA), SCIBU, Comisión de Evaluación Interna y Acreditación (CEIYA), Instituto de Capacitación y Formación (ICF), Áreas Académicas, Rectorado y PRG, para la construcción de un sistema de indicadores de gestión. Se crearon cuatro grupos de indicadores: infraestructura, presupuesto, personal, capacitación y formación. Un [Informe de avance se presentó el 18 de marzo de 2021 al CDG](#). Se elaboró un listado de indicadores que serán presentados a las Áreas y al CDC en el segundo semestre de 2022 para su validación.
- **Disponibilización de Datos Abiertos.** Se han implementado acciones para aumentar el acceso y la reutilización de datos de la Udelar por parte de toda la comunidad.
 - A partir del [convenio marco entre Udelar y Data Uruguay](#) (expediente n° 001010-500271-21), aprobado el 27 de julio de 2021 por el Consejo Delegado Académico (CDA), se llevó adelante el proyecto *Nomenclátor Universitario*, que contó con la participación de la Comisión Abierta de Equidad y Género (CAEG), DGA, DGPlan, SeCIU, referentes de diversos servicios y PRG. Fruto de este trabajo se dio lugar a [A tu nombre, Udelar](#). El espacio web dinámico es público desde el 22 de noviembre de 2021. Los datos utilizados en esta aplicación se encuentran disponibles para su reutilización a través del Catálogo Nacional de Datos Abiertos de AGESIC. ([Actividad de presentación 22.11.21](#)).
 - A partir del 1 de diciembre de 2021 DGPlan comenzó a [publicar en su sitio web información en formato abierto](#). Se han disponibilizado datos sobre las horas y puestos docentes, por grado, área y servicio, y sobre los puestos de funcionarias y funcionarios TAS por escalafones, así como también asignaciones presupuestales de los servicios universitarios.
- **Generalización del uso de la plataforma Pentaho.** En setiembre de 2021 el Comité SIAP (DGP, DGAF, DGAI, SeCIU) se sumó al uso de la plataforma Pentaho gestionada por SeCIU. Esto posibilita contar con datos para obtener información de forma rápida y oportuna. Durante el mes de agosto de 2022 se extenderá su uso a los servicios universitarios.
- **Formularios Autogestionados para el Personal Técnico, Administrativo y de Servicios (FormA-TAS).** DGPlan conduce el proyecto para disponer de información sistemática sobre el funcionariado TAS. En abril de 2022 se culminó el diseño del formulario, el cual incorpora datos personales, datos sociodemográficos, cuidados, ingresos del hogar, educación, formación y capacitación, ocupación/es fuera de la Udelar, información del cargo, salud y clima laboral, trabajo a distancia/teletrabajo, habilidades digitales y lenguas. Se trabajó en conjunto con la DGP y PRG y se difundió de forma masiva a diferentes colectivos de la Udelar vía correo electrónico, quienes realizaron sus aportes al formulario final. El 28.6.22 el CDC determinó el carácter obligatorio para todas y todos los funcionarios TAS de la Udelar del formulario estadístico del relevamiento continuo FormA-TAS, encomendando a DGPlan su implementación, de modo similar a lo que acontece con las y los funcionarios docentes, estudiantes de posgrado y estudiantes de grado. Durante el bimestre junio-julio de 2022 se está finalizando el testeado del formulario, el que se implementará a partir del 25 de julio de 2022.

3.3. Gestión de Campus

Este lineamiento promueve pensar los modos de gestionar, usar y conectar espacios y prácticas, con base en la articulación que ya se ha referido. Por lo tanto, se establecen conexiones que faciliten el compartir experiencias, la generación de soluciones comunes y la optimización en el uso de capacidades, recursos e infraestructuras. El CDG aprobó la [creación del Grupo de Trabajo en Gestión de Campus](#) el 17 de agosto de 2020 (expediente nº 011080-000015-20). Integrado por **DGA, POMLP, CCI, Áreas, Órdenes, trabajadoras y trabajadores** y coordinado por PRG, participó y consultó a diversos ámbitos de la Udelar para recibir su asesoramiento y aportes, realizando [jornadas temáticas abiertas](#) con actores nacionales e internacionales. A partir de esto, en junio de 2021, la Udelar se integró al [Capítulo Latino Americano de la Red Internacional de Campus Sustentables](#) (ISCN, por sus siglas en inglés). Finalmente, el [Informe de Planes de Gestión de Campus](#) fue aprobado por el CDC el 23 de noviembre de 2021, encomendando al PRG la implementación de acciones a partir de las orientaciones planteadas, organizadas en cuatro dimensiones: campus sustentable, campus virtual, gestión edilicia integral y Udelar como espacio público convergente.

Además de las concreciones que se detallarán a continuación, corresponde dejar registro de diversas acciones complementarias. Por ejemplo, para las Elecciones Universitarias 2021, el PRG y la Comisión Organizadora de las Elecciones Universitarias, en articulación con la Red Temática de Medio Ambiente (**RETEMA**) y la organización civil [Repapel](#), promovieron una [jornada ambientalmente responsable](#), lo que posibilitó que centros educativos recibieran útiles escolares elaborados a partir de los papeles sobrantes de los circuitos y difusiones electorales. Por otra parte, a partir de la creación del [Observatorio para la Igualdad de Género de la Udelar](#) (CDC, 26.10.21), el PRG se integró a su Comisión Coordinadora, de modo de facilitar la inclusión permanente de esta perspectiva en el accionar cotidiano. Finalmente, como parte del propósito de nutrirse de los desarrollos académicos de la Udelar para el abordaje de la gestión, en el marco de la convocatoria de "[Semilleros de Iniciativas Interdisciplinarias 2021](#)", se aprobó y financió el Semillero "Nuevos Desafíos en la Gestión Ambiental Integrada en instituciones públicas", conformado por docentes, investigadores y estudiantes de posgrado del **ICF, RETEMA**, Facultad de Información y Comunicación (**FIG**), **FQ**, Facultad de Ingeniería (**FING**), Facultad de Veterinaria (**FVET**) y PRG. Su primera [actividad y lanzamiento](#) se realizó el 26 de mayo de 2022.

- **Implementación de los Protocolos de Gestión de Residuos.** Con el objetivo de consolidar acciones que impulsen la dimensión de sustentabilidad en la gestión universitaria, se ha trabajado en la implementación de los protocolos de gestión de residuos aprobados por el CDGA el 16 de diciembre de 2019, proceso conducido por **RETEMA** y coordinado con **ICF** y PRG. [En este marco se llevaron adelante talleres de implementación de los protocolos en diversos servicios universitarios.](#)
- **Gestión Edilicia Integral (GEI).** A partir de junio de 2020 se realizaron dos jornadas ([primera jornada](#); [segunda jornada](#)) para presentar experiencias de gestión edilicia desde una perspectiva integral. Participaron Decanatos, Direcciones, Direcciones de División, Departamentos de Intendencia, arquitectas y arquitectos. Posteriormente, en setiembre de 2020, se realizó un [curso sobre buenas prácticas en mantenimiento edilicio](#), coordinado por **DGP** y **POMLP**. Las jornadas referidas y dicho curso contribuyeron a delimitar una GEI que se incluyó en el informe [Planes de Gestión de Campus](#). A partir de lo expuesto se ha desarrollado una propuesta de Laboratorios sobre Gestión Edilicia Integral, coordinados con **POMLP** y **DGA**.
- **Sistema de Reservas de Recursos Compartidos.** **SeCIU**, Rectorado y PRG desarrollaron e implementaron la propuesta de una [plataforma web](#) para la gestión de espacios físicos, virtuales y flota vehicular. Hasta el momento se ha implementado para: 1. Salas zoom centrales (desde enero de 2021) y 2. [Estación Experimental Mario Cassinoni \(EEMAC - FAGRO\)](#) (desde julio de 2021).

- **Secretaría de Comunidad Universitaria.** A propuesta del PRG, el 22 de febrero de 2021 el CDG (resolución N° 2) aprobó la creación de la [Secretaría de Comunidad Universitaria \(SCU\)](#), integrada por la Comisión sobre Procesos y Condiciones de Estudio, Trabajo y Medio Ambiente Laboral (**PCET-Malur**); **CAEG**; Comisión Central sobre Violencia, Acoso y Discriminación (**CCVAD**); Red Temática de Discapacidad (**Retedis**); **Comisión de Cuidados** y **RETEMA**. La SCU cuenta con un coordinador y una secretaría técnica, teniendo su anclaje en el **SCIBU**.
- **Actividades junto a la Intendencia de Montevideo (IM).** En setiembre de 2021 Rectorado encomienda a PRG las coordinaciones que fueran necesarias para facilitar la concreción de distintas actividades con la IM. En este marco, durante diciembre de 2021, se concretó i) **Acciona: espacio de transformación, conocimiento y ciudad** ([acciones universitarias en ollas populares de Montevideo](#), [intervenciones en diversos espacios públicos](#) y [actividades culturales y recreativas](#)) con participación de **SCIBU**, Programa Integral Metropolitano (**PIM**), **Programa Apex-Cerro**, **FADU** y Comisión Sectorial de Extensión y Actividades en el Medio (**CSEAM**) y ii) **Montevideo, ciudad universitaria**, [proyecto en conjunto con la IM y la Asociación de Hoteles y Restaurantes del Uruguay](#) para la implementación de descuentos en hoteles y otros beneficios para estudiantes residentes en el interior que rindieran exámenes presenciales en Montevideo.
- **Workshop Equipamientos conectivos: Campus Udelar (9, 14, 21 y 28 de noviembre de 2021).** Coordinado por el Grupo Ensayos Urbanos para la Nueva Normalidad de **FADU** y el PRG, docentes y estudiantes diseñaron equipamientos exteriores para localizaciones asociadas a sedes universitarias y sus entornos, con la finalidad de aumentar las superficies de uso activas en el espacio público, potenciar sus empleos cotidianos y expandir las áreas periféricas de convivencia en los centros de estudio. El documento "[¿Cómo utilizamos los espacios exteriores de Udelar? Equipamientos conectivos Campus Udelar / Workshop](#)" da cuenta de lo elaborado.
- **Implementación de nueva política ante casos de acoso, violencia y discriminación.** El 22 de diciembre de 2020 el CDC [aprobó una nueva Política y Ordenanza de actuación ante casos de violencia, acoso y discriminación \(VAD\)](#), que comenzó a regir el 5 de abril de 2021. Entre agosto y noviembre de 2021, PRG, la **CCVAD**, la Unidad Central sobre Violencia, Acoso y Discriminación (**UCVAD**) e **ICF**, llevaron a cabo un [Ciclo de Talleres de Sensibilización sobre Violencia, Acoso y Discriminación](#), dirigido a los distintos servicios universitarios. Posteriormente, se han desplegado una serie de actividades: "[Hacia una universidad libre de violencias](#)" (24.11.21), "Encuentro interservicios: Violencia y Género: una articulación necesaria en constante construcción" (25.11.21), a partir del cual **CAEG**, Centro de Estudios Interdisciplinarios Feministas (**CEIFem**), **CCVAD** y **UCVAD** elaboran el informe "[Violencia y Género: una articulación necesaria en constante construcción](#)". En materia de comunicación, en diciembre de 2021 se lanzó el [espacio web](#) específico sobre **VAD** en el portal de la Udelar, desarrollado por **FADU** y **UCUR**, en donde se sistematizan y difunden informaciones, [mientras que en marzo de 2022 la CCVAD y UCVAD participaron de Tocó Venir](#).
- **Campus universitario Luisi Janicki: pioneras universitarias.** En diciembre de 2020 y hasta que no se concrete la venta definida por el CDC, Rectorado determinó hacer uso del predio que ocupaba la Facultad de Veterinaria previo a la mudanza a la nueva sede, radicando allí a los prorektorados, **CCI**, **SRI** y la Comisión de Evaluación Interna y Acreditación (**CEyA**) y considerando particularmente el mejor uso de los recursos presupuestales y los beneficios que puede traer la integración de distintos ámbitos en cuanto al trabajo en conjunto. A partir de la orientación de las autoridades, se ha definido un equipo de proyecto donde participan diversos ámbitos (**POMLP**, **DGA**, **SeCIU**, **DGP**, **Direcciones de División centrales**), el que trabaja en la adecuación de la planta física, la infraestructura de tecnologías de la información y el diseño organizativo. Como parte de la implementación, el CDC aprobó la adhesión al Modelo de Calidad con Equidad de Género (MCEG) en el Campus universitario *Luisi Janicki: pioneras universitarias* (17.5.22, expediente n° 001010-000044-22). ([Noticias relacionadas con el Campus](#)).

3.4. Escuela de Gobierno de la Udelar

La [Escuela de Gobierno](#) promueve actividades de formación continua en gestión universitaria y pública, de modo de aportar a las tareas de funcionarias y funcionarios docentes, técnicos, administrativos y de servicios. La concepción general de la propuesta se ha ido construyendo en diferentes intercambios con la comunidad universitaria, desde su presentación inicial (24.7.19) en la jornada “La Capacitación y Formación en la Gestión Universitaria Integral”, organizada por **ICF**, con participación de direcciones de división e integrantes de decanatos de los diferentes servicios, hasta el dictado de cursos, como el de Educación Permanente realizado entre setiembre y octubre de 2021 - "[Gestión Universitaria Integral: abordajes para el rediseño de las prácticas universitarias](#)", dirigido a estudiantes de grado, docentes y personal TAS, a cargo del equipo del PRG y [Desafíos y Retos de las Universidades en el Sistema de Cooperación Internacional al Desarrollo](#), dirigido especialmente a funcionarias y funcionarios TAS a partir de junio 2022 y organizado en conjunto con la Unidad de Apoyo Académico del **SRI**.

Se procura que las actividades incluyan a estudiantes, egresadas y egresados, en tanto aportes para el funcionamiento del cogobierno y gestión cotidianos. En este sentido, a partir del 9 de abril de 2021, el PRG estableció que [los cursos y actividades del ICF pasaron a ser de acceso para el conjunto de la comunidad universitaria](#), no realizándose diferencias previas, ni al momento de convocar a inscripciones ni al asignar los cupos, siempre que las mismas no se establezcan de manera expresa. La Escuela de Gobierno ha logrado articular diversas propuestas de capacitación y formación, incrementando al mismo tiempo el acceso y la cantidad y diversidad de propuestas. Esto incluye la diversificación de los dispositivos utilizados, con cursos a medida, multicéntricos y descentralizados, pasantías y *webinars*, trabajando en red con otras instituciones nacionales e internacionales. Asimismo, se ha promovido el financiamiento de proyectos de mejora de gestión, la movilidad del funcionariado TAS y un programa de apoyo para la culminación de estudios secundarios con diferentes instrumentos.

- **Creación e instalación de la Escuela de Gobierno.** El [19 de noviembre del 2019 el CDC aprobó los lineamientos para la creación de la Escuela de Gobierno](#) y el [3 de agosto de 2021 la Ordenanza que la rige \(distribuido n° 681-21 \[.pdf\]\)](#), estableciendo su dependencia del CDC y el funcionamiento en el ámbito del PRG. Desde el 21 de mayo de 2021 [se puso en línea](#) su [plataforma web](#), que disponibiliza la oferta de actividades de formación y el acceso bibliográfico especializado, a partir del asesoramiento del **Departamento de Desarrollo y Gestión de Colecciones**.
- **Conformación de la Red de Escuelas de Gobierno.** En coordinación con el **SRI**, a partir de julio de 2021 comenzó el proceso de constitución de una [Red Internacional de Escuelas de Gobierno](#). La integran actualmente la Universidad de Antioquia (Colombia), Universidad Federal de Minas Gerais (Brasil), Universidad Nacional de Mar del Plata (Argentina), Universidad Nacional de Villa María (Argentina) y la Udelar. El objetivo de esta red es generar una comunidad de aprendizaje, impulsora de intercambios, colaboraciones, creación de nuevas propuestas y generación de conocimiento. Realiza ciclos de *webinars* ([primer encuentro](#), [segundo encuentro](#), [tercer encuentro](#), [cuarto encuentro](#)) y participa activamente de actividades internacionales, como el [3er. Congreso Nacional de Desarrollo Territorial \(Universidad Nacional de Quilmes\)](#) (26 y 27.05.22).
- **Programa para el desarrollo de capacidades para la Gestión Universitaria Integral (PROGUI).** [Fondo concursable](#) creado por resolución del CDG del 18 de noviembre de 2019 (expediente n° 001010-000735-19), que financia actividades de movilidad nacional e internacional y proyectos de mejora de gestión. Se realizaron tres llamados en 2020 y cinco llamados en 2021.
- **Programa de culminación de Estudios Secundarios.** A partir de 2020, **DGP**, **ICF** y el PRG, en el marco de la **Escuela de Gobierno de la Udelar**, coordinan acciones en [este programa](#), el que

incluye iniciativas de organismos públicos que facilitan y promueven la terminalidad educativa de estudios formales de educación media básica y subsiguientes niveles formativos (“**Prueba de acreditación de Ciclo Básico**” (AcreditaCB), “**Programa de Culminación de Estudios Secundarios de los Funcionarios de la Universidad de la República**” (ProCESFUR) y “**Tutorías entre pares, aprendizaje colaborativo y gestión integral**”).

- **Programa de Gestión Universitaria Integral (PGUI).** El ICF y el PRG, a través de la **Escuela de Gobierno de la Udelar**, lanzaron el Ciclo 2021-2022 del PGUI, el que se encuentra en ejecución. Este Programa está destinado a funcionarias y funcionarios que desempeñan tareas de conducción, incluyendo la elaboración de proyectos finales con tutorías a cargo de las **Direcciones Generales** y otras y otros especialistas. ([Convocatoria 2021](#))
- **Nueva línea de gestión pública y universitaria en Educación Permanente.** A partir de 2022, el **Prorectorado de Enseñanza (Comisión Sectorial de Educación Permanente [CSEP])** y el PRG, instalaron una nueva línea temática incluida dentro de la convocatoria anual de la **CSEP**. La [línea Gestión Pública y Gestión Universitaria](#) se apoya financiera y logísticamente por las dependencias impulsoras, teniendo como público objetivo a funcionarias y funcionarios docentes y TAS de la Udelar, no excluyendo la participación de otros actores. Con el objetivo de garantizar el acceso, las actividades formativas vinculadas a esta línea incluyen un mínimo de 10 cupos gratuitos para el funcionariado de la Udelar. En mayo de 2022 se aprobaron 80 cursos de gestión universitaria y gestión pública para el presente año, que suman 2424 horas de capacitación y formación.
- **Perspectiva multicéntrica: propuestas de capacitación y formación en gestión impartidas desde los Centros Universitarios Regionales.** ICF y PRG convocan desde diciembre de 2021 a la presentación de [propuestas de capacitación y formación en gestión](#) a impartirse desde los **Centros Universitarios Regionales** para todo el país, los que se implementan durante el [primer y segundo semestre del 2022](#). Este programa parte de reconocer las capacidades acumuladas por la Udelar en el territorio nacional.
- **Convenio con la Escuela Nacional de Administración Pública (ENAP):** A iniciativa de Rectorado, el 10 de agosto de 2021 se suscribió un [convenio marco entre la Oficina Nacional del Servicio Civil \(ONSC\) y la Udelar](#), el que posibilitó que desde diciembre de 2021 los cursos impartidos por la Escuela Nacional de Administración Pública (ENAP) y la Escuela de Gobierno colaboren en la formación y capacitación del funcionariado público y universitario, intercambiando cupos de los cursos que imparten. En el primer semestre del 2022 participaron en los cursos brindados por **ENAP** 72 funcionarias y funcionarios de la Udelar.
- **Integración de Cursos Modulares de Género a la Escuela de Gobierno.** La **CAEG** implementa desde 2020 un Plan de Capacitación cuyo objetivo es promover y proponer actividades de capacitación para la comunidad universitaria, con el fin de transformar las estructuras y prácticas desiguales. A partir de 2022 el plan se implementa en el marco de la Escuela de Gobierno, incluyendo el curso de Capacitación Modular “Sensibilización en género”: [1. “Introducción a la temática de género”](#); [2. “Transversalización de Género en las organizaciones y en la Udelar”](#); [3. “Introducción a la violencia basada en género”](#); [4. “Cuidados y corresponsabilidad con perspectiva de género”](#); [5. “Sensibilización en afrodescendencia desde una perspectiva étnico racial”](#); 6. “Diversidad sexual y de género en la enseñanza superior” y 7. “Masculinidades”.
- **Espacio G.** Creado en agosto de 2020, destinado a practicantes y tesis de grado y posgrado interesados/as en la Gestión Universitaria que realizan actividades curriculares en el PRG. Se coordina con los distintos servicios, direcciones de carrera y áreas especializadas en integración

laboral y prácticas preprofesionales. Fomenta la colaboración entre estudiantes, investigadoras e investigadores, en torno a la producción de conocimiento sobre la gestión universitaria. [Espacio G](#) crece año a año, ampliando además las disciplinas participantes (dos estudiantes en 2020, seis estudiantes en 2021 y cinco estudiantes hasta junio de 2022). La duración de las estancias se adecua a los requerimientos de cada servicio.

4. Comunicación

El desarrollo comunicacional en el PRG comenzó en setiembre de 2019 con la definición de una identidad visual institucional (asociada a las ideas fuerza: articulación, sinergia, participación, colaboración, intercambio, diversidad, descentralización y transparencia) y un sistema de piezas que identifican y representan al Prorectorado. Asimismo, se desarrolló una serie de herramientas: [página web institucional](#), boletín informativo, cuentas en redes sociales –[Twitter](#), [YouTube](#), [Flickr](#)–. La implementación de estos canales de difusión y comunicación buscó **unificar mensajes emitidos; identificar y visibilizar** a oficinas, departamentos, direcciones y comisiones, entre otras, vinculadas al PRG; **visibilizar integrantes, sus tareas y logros** a la interna del Servicio y en la Udelar toda.

Durante el transcurso de 2020 se conformó un [equipo](#) que a partir de las orientaciones de su coordinación, atiende a la difusión, producción de noticias, audiovisuales y diseño de piezas gráficas. Con la integración de estos perfiles resultó necesario **estandarizar procesos del trabajo en comunicación**, a partir de lo cual se definieron y documentaron criterios y “*formas de hacer*” que fueran transferibles y fácilmente integrados. Esta “*transferencia*” se ha realizado a la interna del equipo de comunicación del PRG y de los ámbitos centrales, así como en instancias de capacitación en las que el equipo ha participado.

Las acciones mencionadas responden a un **Plan de Comunicación Estratégica** definido y puesto en práctica desde el equipo de comunicación; y en particular, a su primera línea de trabajo: “Posicionamiento comunicacional del PRG y comunicaciones específicas”.

Todo el accionar asume que **desde PRG se contribuye en reforzar la marca Udelar**, mediante la participación en actividades junto con diversos actores, y en coordinación permanente con **UCUR**. Estas acciones se vinculan a la línea de trabajo del Plan de Comunicación Estratégica denominada “Binomio ‘imagen visual - identidad comunicacional’”.

A través de la tercera línea de trabajo, “Sinergia con otros actores de la comunicación en la Udelar”, se **generan y gestionan vínculos entre el equipo de comunicación y espacios/referentes de comunicación en la Udelar**, con el objetivo de aportar a la visibilización de buenas prácticas en comunicación en los servicios, colaborando con espacios de comunicación menos desarrollados, facilitando materiales elaborados por el equipo y apoyando en la difusión de noticias elaboradas por otros espacios.

Posicionamiento comunicacional del PRG y comunicaciones específicas

- **Canales de difusión y comunicación.** [Sitio web del PRG](#) (marzo 2020), redes sociales ([Twitter](#) - marzo 2020, [Youtube](#) - abril 2020, [Flickr](#) - marzo 2021), envío de boletín a referentes de comunicación en los servicios (setiembre 2020), boletín informativo (noviembre 2021). Escuela de Gobierno: [sitio web](#) (abril 2021), redes sociales ([Twitter](#) - diciembre 2020), boletín informativo de la Escuela de Gobierno (junio 2022).

- **Agenda**

- Calendario general: se han identificado y calendarizado fechas claves de la agenda nacional y de la Udelar con el apoyo de las **Direcciones Generales**. El objetivo de esta acción es definir estrategias y acciones comunicacionales tales como la redacción de noticias, difusión en redes sociales, contactos con referentes calificados sobre cada temática y compartir contenidos relacionados.
- Agendas simultáneas: junto a referentes de los lineamientos estratégicos se elabora y actualiza una agenda donde convergen informaciones de jornadas, encuentros y fechas claves del PRG y otros ámbitos centrales, así como instancias descentralizadas vinculadas a temas de interés. Para la difusión de cada una se establece un plan de acción que involucra a actores clave.
- **Captación de información.** Desde marzo de 2020 se releva y selecciona información de portales de la Udelar a fin de replicar noticias en el portal y redes sociales del PRG. Asimismo, se contacta a referentes de proyectos en la Udelar para destacar acciones conjuntas entre espacios y resultados, apelando al formato de entrevista, intercambio por correo electrónico y/o teléfono. La difusión en estos casos implica la redacción de noticias, diseño de piezas gráficas, envío de boletines, entre otros.
- **Relaciones informativas.** Esta iniciativa busca establecer vínculos con actores clave (fuentes de información para la construcción de noticias) a través de la generación de:
 - Bases de contactos: mapeo, identificación de actores institucionales, segmentación y actualización. Esta base de contactos se ha compartido con **UCUR** para la generación de una base de contactos común a todos los equipos de comunicación de la Udelar, según el proyecto “Base de contactos compartida” del Plan Estratégico de Comunicación para la Universidad de la República / 2022 · 2026.
 - Boletines informativos / listas de distribución, que se alimentan de suscriptores a través de la base de contactos, un [formulario web](#) y contactos con periodistas en medios de comunicación.
 - Red de alianzas en los diferentes servicios universitarios para la difusión de contenidos y la amplificación de los mensajes.
 - Mapeo del ecosistema digital de la Udelar y la interacción con cuentas universitarias a través de redes sociales.
- **Acciones de monitoreo y evaluación en el marco de la estrategia de comunicación.** El monitoreo y evaluación es realizado a partir de la información e informes que ofrecen diferentes plataformas: YouTube (visualizaciones, suscripciones, horas de reproducciones), Twitter (cantidad de “me gusta”, *retweets*, menciones, uso de *hashtags* propuestos por el PRG), analíticas para los sitios web del PRG, Escuela de Gobierno y **DGP** (cantidad de visitantes, rutas de usuario, comportamiento, origen). Asimismo, se toma en cuenta la cantidad de réplicas en sitios web institucionales (contenidos compartidos), cantidad de inscripciones en cursos compartidos, entre otros.

Binomio imagen visual - identidad comunicacional

- **Creación de una identidad comunicacional.** Diseño de isologotipo para el PRG y sistema de piezas de identidad; así como el diseño, maquetado y configuración del sitio web. Realización de piezas gráficas y audiovisuales para distintos proyectos, en consonancia con la identidad visual y

comunicacional (por ejemplo, Feria Modo Udelar, cápsulas [audiovisuales de Comunidad de Prácticas](#) y relatos de [experiencias en el marco de las prácticas en Espacio G](#)).

- **Estandarizar procesos del trabajo en comunicación.** Refiere a la elaboración y documentación de manuales, procedimientos y protocolos de trabajo. Se promueve el conocimiento de estos materiales, [dejándolos disponibles en el sitio web del PRG](#), compartiéndolos con otros equipos de trabajo, presentándolos en instancias de formación y aplicando lo que establecen en cada comunicación y diseño realizado.
- **Capacitaciones.** El equipo de comunicación del PRG participó en el dictado del “[Curso para el perfeccionamiento de las tareas de Secretaría](#)”, Módulo de Comunicación Organizacional (5 encuentros de 2:30 horas cada uno); capacitó a funcionarios/as de dependencias centrales en el uso del [equipamiento audiovisual disponible en la Sala de los Consejos](#); y a integrantes de la **Comisión Central sobre Violencia, Acoso y Discriminación** en el uso y prestaciones de Redmine (gestor de tareas utilizado por el equipo de comunicación del PRG y que el equipo de la Comisión comenzó a utilizar en el mes de abril de 2022).
- **Marca Udelar.** Aportes del equipo de comunicación para reforzar la marca junto con **UCUR**:
 - Imagen gráfica para espacios y dependencias centrales siguiendo una línea estética y manual de normas del isologo de la Udelar. De estas definiciones se desprenden diferentes aplicaciones: web, firmas digitales, papelería, entre otras.
 - Señalética unificada para edificios universitarios: inicia por dependencias centrales y Campus universitario *Luisi Janicki: pioneras universitarias*, siguiendo una línea estética y el manual de normas del isologo de la Udelar.
- **Diseño de nuevos sitios web.** Se ha definido e implementado una plantilla web institucional a aplicar en cada sitio web desarrollado, iniciando este proceso por las **Direcciones Generales**, particularmente por el [sitio web de la DGP](#). Asimismo, se ha trabajado en el diseño web de sistemas transversales, como por ejemplo el [sistema de reservas](#) de recursos compartidos.

Sinergia con otros actores de la comunicación en la Udelar

- **Coordinación y colaboración con campañas centrales. Rectorado, UCUR y UNI Radio.** Desde el año 2019 el equipo de Comunicación del PRG ha mantenido reuniones de coordinación con Rectorado, **UCUR** y **UNI Radio**, para validar acciones, coordinar y colaborar con las definiciones tomadas. Desde la designación de la nueva coordinación en UCUR (noviembre 2021) se han establecido líneas de trabajo conjuntas y la integración del equipo de comunicación del PRG en proyectos del Plan Estratégico de Comunicación para la Universidad de la República / 2022 · 2026.
- **Coordinación y colaboración con otros espacios de comunicación de la Udelar.** El equipo del PRG ha participado en instancias de intercambio, trabajo y capacitación compartidas con referentes de comunicación de los servicios de la Udelar. Por ejemplo: en [visitas a los Centros Universitarios Regionales Noreste](#) (sede Rivera), **Litoral Norte** (sede Salto), **CURE** (sede Maldonado), donde se mantuvieron reuniones con equipos de comunicación de cada sede y con la **Radio La Regional** (Salto). Se colabora, además, facilitando materiales elaborados por el equipo del PRG y apoyando en la difusión de noticias producidas por otros ámbitos.
- **Comunicación del Campus universitario Luisi Janicki: pioneras universitarias.** Desde noviembre de 2021 se mantienen [intercambios con equipos y referentes](#) de los espacios que se instalarán en el

Campus universitario *Luisi Janicki: pioneras universitarias*. El objetivo es la coordinación de acciones previas a la mudanza, la organización y mejora del espacio en el que se instalarán los equipos y la colaboración, coordinación e intercambio que propiciará dicha cercanía.

5. Estado de situación

El PED 2020-2024 mandata respecto a la gestión universitaria. El objetivo estratégico 3 - “Fortalecer a la Universidad como una institución inclusiva, transparente y ágil, con una estructura organizativa, académica y edilicia de vanguardia” - se expresa en concretar la transformación de su estructura organizativa y de gestión, promoviendo el trabajo colaborativo. Las acciones asociadas para lograr tal propósito incluyen, por ejemplo, el fortalecimiento del cogobierno en todo el país, la construcción de nuevas plantas físicas y el acondicionamiento de las existentes, el desarrollo de la gestión en línea, la definición de políticas de sustentabilidad ambiental y el enfrentamiento a toda forma de discriminación. Todas ellas orientan una perspectiva integral de la gestión.

La línea programática específica del PED 2020-2024 respecto a la gestión es la que establece el “Fortalecimiento de la gestión y el cogobierno para una universidad transparente, ágil y democrática, que incluya la consolidación de un sistema de información robusto, acorde a los objetivos de la institución”. En esta dirección, la Udelar ha definido expresamente el objetivo de generar las condiciones para la transformación organizativa y de su modelo de gestión, teniendo como horizonte el desarrollo de funciones de calidad. Por ello, los cuatro lineamientos del PRG que han estructurado este documento (Transformación organizativa; Tecnologías de gestión y Gobierno abierto; Gestión de campus y Escuela de Gobierno) solo tienen sentido al conectar con el trabajo cotidiano que se lleva adelante en la Udelar y en los diversos ámbitos de gestión en particular. La importancia de lo que se ha hecho reside fundamentalmente en su dimensión articulada.

Finalmente, la contrastación entre lo propuesto y lo logrado pasa por el grado de cumplimiento con los resultados esperados que el PED 2020-2024 establece para esta línea programática:

- Instaurar un nuevo modelo de gestión universitaria.
- Contar con una Udelar digital e interactiva.
- Consolidar la gestión de los diferentes servicios universitarios de forma articulada.
- Aumentar las capacidades en gestión y gobierno universitario.

Al 30 de junio de 2022, este documento elaborado desde PRG informa y enumera productos acerca de cómo nos encontramos en el proceso de concretar dichos resultados, proponiéndose aportar a la toma de decisiones de las autoridades universitarias. Estamos a mitad del periodo del PED 2020-2024, por lo cual no es esperable la completa concreción de lo propuesto, tanto como que se necesita discriminar los logros de medio camino. Es decir, procesos, productos y resultados.

- **Instaurar un nuevo modelo de gestión universitaria.**

El nuevo modelo de gestión refiere a cómo organizar y articular las capacidades y recursos para el logro de los propósitos, políticas y definiciones de la Udelar. Este modelo de gestión no es un aparato específico que se instalará en el futuro, sino lo que se está practicando en el mismo momento que se reflexiona y experimenta sobre ello. Esto se expresa en la circulación de nuevas formas de pensar el cómo hacemos las cosas, en la instalación de nuevos espacios y plataformas para la articulación, así como en la

implementación y procesos en curso de rediseños organizativos específicos. Son ejemplo de ello lo hecho y ya referido.

Proponemos continuar trabajando en la concreción de un modelo de gestión que prescinda de la lógica de atención a sus distintos públicos mediados por mostradores, desarrollando en cambio relaciones organizativas personalizadas con la ayuda de diversos canales, de modo de posibilitar una mejor calidad del servicio prestado y sus niveles de accesibilidad.

- **Contar con una Udelar digital e interactiva.**

La Udelar digital e interactiva implica continuar asumiendo un cambio paradigmático respecto a cómo concebimos la vida cotidiana universitaria. Es decir, cómo se organiza para realizar la formación, la producción de conocimientos, el relacionamiento interinstitucional y todas sus actividades. Propio de la Udelar, demanda y promueve participaciones activas. Sin embargo, esto no es suficiente para definir dicha condición.

La condición digital incluye el uso de dispositivos específicos cotidianamente por parte de los colectivos y sujetos, donde el acceso a distintos contenidos se redirige según las necesidades entre diversos nodos. Complementariamente, se necesita interactuar por diversos medios. Es importante tener claro que esto no prescinde de la presencialidad o los modos de comunicación cara a cara tradicionales. Lo que lo caracteriza es la intensificación de las interacciones de los sujetos con ayuda de sistemas informáticos y audiovisuales. Cuánto se incrementen este tipo de interacciones en el futuro no es anticipable con certeza, pero lo cierto es que posibilita grados de autonomía cotidiana que augura que se seguirán incrementando, facilitados por el hecho de que continúen mejorando los niveles de satisfacción. Por lo expuesto, se necesita que las y los universitarios puedan incrementar el desplazamiento en las redes digitales montadas, interactuar entre ellos y, fundamental, hacer uso de los contenidos y datos de una forma sencilla y segura.

Es a partir de la caracterización referida que se ubican los entornos informáticos y la posibilidad de interacciones en las plataformas institucionales, profundizando la realización de actividades, consultas y trámites completos a distancia, confiables y seguros. Para esto, los dispositivos deben ser diversos y en red; reconociendo distintos intereses y necesidades específicas.

Lo informado es parte de una Udelar que ha vivido recientemente un conjunto de cambios impulsados desde distintos ámbitos. Señálese especialmente ahora y como ejemplos, la implementación de las inscripciones de los estudiantes de grado en línea a partir de 2021 y la utilización de SIGEVA para gestionar de forma integrada diversos tipos de convocatorias y procesos de evaluación desde 2022 (con avances ya en 2021).

En síntesis, se han agregado sistemas que digitalizan procesos y acciones, generando integraciones a la interna de la Udelar y con otros actores de la escena nacional, incluyendo proveedores y usuarios de plataformas, lo que contribuye a la optimización de recursos a nivel país. El desarrollo de procesos nos habilitan a una creciente sistematización de informaciones y datos, mejorando la visualización, la apertura y los procesos de transparencia.

La Udelar digital e interactiva no refiere al futuro. Refiere a cómo estamos viviendo este presente. Al mismo tiempo que las innovaciones implementadas son insuficientes, señalan la perspectiva a seguir desarrollando.

- **Consolidar la gestión de los diferentes servicios universitarios de forma articulada.**

La imagen de campus articulados y en relación con la sociedad ha sido una herramienta privilegiada para promover el accionar convergente y complementario. Por un lado, a partir de nuestra construcción institucional existente, facilitando las relaciones entre servicios y ámbitos para la mejor superación de dificultades. Al mismo tiempo, permitiéndonos imaginar nuevas articulaciones y relaciones en función del mejor uso de los recursos y de las capacidades, como en el caso de la *Secretaría de Comunidad Universitaria* y el Campus universitario *Luisi Janicki: pioneras universitarias*.

Imaginar y concretar nuevas modalidades de trabajo articuladas es condición necesaria para sostener la superación del trabajo aislado. Como se comprende, esta articulación alcanza distintos planos de expresión, de infraestructura, de prácticas y virtuales.

- **Aumentar las capacidades en gestión y gobierno universitario.**

La [Escuela de Gobierno](#) es un instrumento privilegiado para contribuir al desarrollo de las capacidades para la mejora continua de la gestión y la profundización del cogobierno universitario en todo el país. Su sitio web recibe a 2022 alrededor de 500 visitas diarias. Ubica su propuesta en colaboración, intercambio y acceso a otras propuestas de capacitación y formación en gestión pública, como la **ENAP**, desde diciembre de 2021 y la Agencia Reguladora de Compras Estatales (**ARCE**), desde junio de 2022.

En este marco, el papel de las **DDGG** es muy importante. En primer lugar, identifican transversalmente las necesidades de la Udelar al respecto y asesoran en cuanto a contenidos. Pero además, participan directamente en actividades como la orientación de formaciones, tutorando proyectos de mejora, evaluando fondos concursables, impulsando la organización por proyectos y el desarrollo de comunidades de prácticas.

Respecto a **TGU**, la coordinación con **FCEA**, su **Departamento de Ciencias de la Administración** y la dirección de la carrera, ha permitido logros diversos. En primer lugar, el incremento de su matrícula (2019: 21 estudiantes; 2020: 108 estudiantes; 2021: 157 estudiantes; 2022: 74 estudiantes (solo primer semestre). Al mismo tiempo, respecto a los concursos, la **DGP** ha propiciado que las y los egresados de la carrera integren tribunales, al tiempo que dicha titulación merezca una importante valoración al momento de las evaluaciones, todo lo cual ha sido incorporado por la Comisión de Bases.

La profesionalización de las capacidades humanas para la gestión en la Udelar incluye a toda la comunidad universitaria. La orientación desde el PRG es que necesitamos incrementar propuestas de capacitación y formación que articulen los contenidos técnicos específicos, los contenidos transversales respecto al proyecto universitario y la referencia explicitada a la planificación institucional que se expresa, a la fecha, en el PED 2020-2024.

oOo

En el período de actuación informado, el PRG ha impulsado, en el marco del PED 2020-2024, una nueva forma de concebir el posicionamiento de la gestión universitaria. El primer paso para ello ha sido mostrar la viabilidad práctica y eficiente de nuevas posibilidades de la organización, incluyendo en ello el papel de hábitos y actitudes. Es decir, respecto a cómo hacemos lo que hacemos. Puede afirmarse que en el amplio tejido social de la gestión universitaria se ha incrementado el registro de la necesidad de determinados cambios y, fundamentalmente, de la necesidad y viabilidad de ser parte de ellos.

Ahora bien, estos cambios no son abstractos o reducidos a eslóganes. Son constitutivos de la perspectiva orientada por la conducción universitaria. Por ello, se asume la jerarquización dada a articular la gestión de la Udelar de una forma integral y al servicio de las funciones sustantivas. La gestión tiene sentido en la medida que cumpla con el cometido de contribuir con la razón de ser de la comunidad universitaria. El para qué se expresa en una Udelar descentralizada y de alcance nacional, siendo parte de una educación para todas y todos. Expresado de otro modo, esta gestión es para contribuir a la accesibilidad y equidad en los estudios universitarios.

Entonces, lo que aquí entendemos por cambiar es contribuir a que la Udelar continúe adoptando nuevas formas organizativas que se adecuen a sus necesidades. Y ello, sin eufemismos, implica sustituir prácticas y diseños actuales por el incremento de entornos innovadores, la apertura al uso de nuevas tecnologías y la articulación al servicio del aprendizaje continuo como parte de la forma de trabajar. Para ello, es muy importante que la Udelar asuma que las intenciones de cambio planificado tienen que tener en cuenta los climas de transformación epocales, tanto aquellos que mejor nos expresan como los que restringen derechos y posibilidades. De este modo podremos formular de la mejor manera nuestros proyectos y estrategias para lograrlos.

El accionar articulado no es un estado natural y menos está fácilmente dado. Requiere de un trabajo intencional, que se sostiene en aportar a la dinámica cotidiana. A partir de allí, se experimenta con nuevos procedimientos, se incorporan nuevas tecnologías, se reconoce el aporte de otras prácticas, se asume la necesidad colectiva de desarrollar nuevas capacidades. Éste modo, en la medida que se despliega con un propósito explicitado de cambio, promueve la modificación de aquello existente e institucionalizado que obstaculiza la perspectiva definida. Lo realizado, entonces, puede presentarse también como la instauración de una agenda específica a partir del desarrollo de acciones y proyectos.

Desde esta perspectiva, el PRG ha avanzado en impulsar determinados proyectos que han comenzado a definir nuevos roles y responsabilidades, construyendo un nuevo sentido sobre la gestión. Por ello la importancia de sostener conversaciones organizacionales reflexivas, incluyendo actividades aularias de capacitación y formación, grupos de trabajo ad hoc para analizar la solución de una dificultad determinada, el reconocimiento del trabajo de los demás y la sistematización de prácticas locales que puedan contribuir con otros servicios universitarios.

El trabajo por proyectos ha ayudado a ir materializando la nueva visión de una gestión integral en la práctica, donde el gran denominador común sigue siendo la incorporación de nuevos mecanismos de articulación entre los diferentes actores en juego para el cumplimiento de sus funciones sustantivas (servicios, direcciones generales, divisiones centrales, comisiones, prorectorados, entre otros).

En tanto la conducción universitaria reafirme este camino, la materialización de la propuesta irá tomando nuevas formas organizativas que se estabilizarán. En tanto se renuncia a una concepción fundacionalista, se asume que los cambios que la Udelar siga procesando incorporan la historicidad institucional para ir por nuevas reorganizaciones. Al mismo tiempo, se necesita continuar reconociendo el proceso de *aggiornamento* continuo que nuestra universidad vive.

Por lo expuesto, es necesario consolidar diseños organizativos y roles que sostengan un trabajo articulado. Esto no refiere solamente a responsabilidades individuales. El rediseño organizacional que diversos servicios en todo el país han transitado y transitan, con la definición y ajustes de estructuras, procesos, tecnologías, habilidades, cultura y liderazgo, muestran el camino que la Udelar debe seguir transitando.

6. Glosario de siglas y acrónimos

AcreditaCB	Prueba de acreditación de Ciclo Básico
AFFUR	Agremiación Federal de Funcionarios de la Universidad de la República
ADUR	Asociación de Docentes de la Universidad de la República
AGESIC	Agencia de Gobierno Electrónico y Sociedad de la Información y del Conocimiento
AGU	Archivo General de la Udelar
ARCE	Agencia Reguladora de Compras Estatales
BPS	Banco de Previsión Social
CAEG	Comisión Abierta de Equidad y Género
CCI	Comisión Coordinadora del Interior
CCVAD	Comisión Central sobre violencia, acoso y discriminación
CDA	Consejo Delegado Académico
CDC	Consejo Directivo Central
CDG	Consejo Delegado de Gestión
CDGA	Consejo Delegado de Gestión Administrativa
CEIFem	Centro de Estudios Interdisciplinarios Feministas
CEIyA	Comisión de Evaluación Interna y Acreditación
CENUR	Centro Universitario Regional
CEyA	Comisión de evaluación interna y acreditación
CSDI	Comisión Sectorial de Desarrollo Informático
CSEAM	Comisión Sectorial de Extensión y Actividades en el Medio
CSEP	Comisión Sectorial de Educación Permanente
DDGG	Direcciones Generales
DGA	Dirección General de Arquitectura
DGAF	Dirección General de Administración Financiera
DGAI	Dirección General de Auditoría Interna
DGJ	Dirección General Jurídica
DGP	Dirección General de Personal

DGPlan	Dirección General de Planeamiento
EEMAC	Estación Experimental Mario Cassinoni
EN	Escuela de Nutrición
ENAP	Escuela Nacional de Administración Pública
EVA	Espacio Virtual de Aprendizaje
FADU	Facultad de Arquitectura, Diseño y Urbanismo
FAGRO	Facultad de Agronomía
FArtes	Facultad de Artes
FCEA	Facultad de Ciencias Económicas y de Administración
FIC	Facultad de Información y Comunicación
FIng	Facultad de Ingeniería
FMED	Facultad de Medicina
FormA	Formularios Autogestionados
FormA-TAS	Formularios Autogestionados para el Personal Técnico, Administrativo y de Servicios
FP	Facultad de Psicología
FQ	Facultad de Química
FVET	Facultad de Veterinaria
GAI	Gestión Ambiental Integrada
GEI	Gestión Edilicia Integral
ICF	Instituto de Capacitación y Formación
IM	Intendencia de Montevideo
ISCN	<i>International Sustainable Campus Network</i> (en español: Red Internacional de Campus Sustentables)
ISEF	Instituto Superior de Educación Física
MAP	Módulo de Autogestión de Personal
MCEG	Modelo de Calidad con Equidad de Género
ONG	Organizaciones sociales, no gubernamentales
ONSC	Oficina Nacional del Servicio Civil
PCET-Malur	Comisión sobre Procesos y Condiciones de Estudio, Trabajo y Medio Ambiente Laboral

PED	Plan Estratégico de Desarrollo 2020-2024
PGUI	Programa de Gestión Universitaria Integral
PIM	Programa Integral Metropolitano
POMLP	Plan de Obras de Mediano y Largo Plazo
PRG	Prorectorado de Gestión
ProCESFUR	Programa de Culminación de Estudios Secundarios de los Funcionarios de la Universidad de la República
Retedis	Red Temática de Discapacidad
RETEMA	Red Temática de Medio Ambiente
SCIBU	Servicio Central de Inclusión y Bienestar Universitario
SCU	Secretaría de Comunidad Universitaria
SeCIU	Servicio Central de Informática de la Udelar
SIAP	Sistema Integral de Administración de Personal
SIEU	Sistema de Indicadores para la Evaluación Universitaria
SIGI	Sistema Integrado de Gestión e Información Presupuestal, Financiero, de Abastecimientos y Patrimonial
SINGE	Sistema de Indicadores de Gestión
SRI	Servicio de Relaciones Internacionales
TAS	Personal Técnico, Administrativo y de Servicios
TGU	Tecnólogo en Gestión Universitaria
UCUR	Unidad de Comunicación de la Universidad de la República
UCVAD	Unidad Central sobre Violencia, Acoso y Discriminación
Udelar	Universidad de la República
UNMDP	Universidad Nacional de Mar del Plata
UNVM	Universidad Nacional de Villa María
UTHC	Unión de Trabajadores del Hospital de Clínicas
VAD	violencia, acoso y discriminación

7. Prorrectorado de Gestión

Dr. Luis Leopold	(2019 a la fecha)
Dir. de Departamento Juan Carlos Riviezzi	(2003 - 05/2022)
Jefe de Sección Fernando Marichal	(06/2018 a la fecha)
Adm. III Tania Díaz	(11/2018 a la fecha)
Dra. Mariana Leoni	(06/ 2019 a la fecha)
Mg. Cyntia Buffa	(06/2019 a la fecha)
Mg. Alejandro Vignolo	(07/2019 a 06/2021)
Lic. Lucía Laviano	(08/2019 a la fecha)
Dip. Lic. Leticia Barros	(09/2019 a la fecha)
Tec. Com. Sarah Prates	(03/2020 a 08/2020)
Lic. Mariana Rodríguez	(09/2020 a 09/2021)
Lic. Karina Eiraldi	(09/2020 a la fecha)
Tec. Fernanda Parada	(03/2021 a la fecha)
Tec. Jocelyn Ferreira	(06/2021 a la fecha)
Tec. Victoria Cesano	(06/2021 a la fecha)
Mg. Franco Pisano	(07/2021 a la fecha)
DG. Erika Díaz	(09/2021 a la fecha)
Adm. III - Florencia Rodriguez	(04/2022 a la fecha)

Practicantes del Espacio G

Victoria Cesano	Licenciatura en Desarrollo (2020)
Jocelyn Ferreira	Licenciatura en Desarrollo (2020)
Inés Guedes	Licenciatura en Relaciones Laborales (2021)
Christian Revetria	Licenciatura en Relaciones Laborales (2021)
Lucila Coore	Licenciatura en Desarrollo (2021)
Maria Inglese	Licenciatura en Desarrollo (2021)
Ignacio Mathias Silveira	Licenciatura en Desarrollo (2021)

Carolina Ramírez García	Doctorado en Ingeniería Ambiental (2021 - 2022)
Martina Poletti	Licenciatura en Comunicación (2022)
Ana Novasco	Licenciatura en Relaciones Laborales (2022)
Pablo Curbelo	Licenciatura en Sociología (2022)
Agustina de los Santos	Licenciatura en Psicología (2022)
Paola Bornia	Licenciatura en Relaciones Laborales (2022)