

**PROPUESTA AL PAÍS  
2025 – 2029**

**Plan Estratégico de Desarrollo  
de la Universidad de la República**

***VERSIÓN 10/12/2024***

Grupo de Elaboración de la presupuesta programática y  
presupuestal 2025 – 2029 de la Udelar



UNIVERSIDAD  
DE LA REPÚBLICA  
URUGUAY

## Tabla de contenido

<b>1. INTRODUCCIÓN</b>	<b>8</b>
<b>2. MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>	<b>9</b>
<b>2.1 Misión</b>	<b>9</b>
<b>2.2 Visión</b>	<b>10</b>
<b>3. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>	<b>10</b>
<b>3.3.1 Consolidar a la Universidad de la República como un centro de excelencia en las funciones de enseñanza, investigación, extensión y atención a la salud</b>	<b>10</b>
<b>3.3.2 Generalizar el acceso y la permanencia a la educación universitaria de calidad en todo el país</b>	<b>11</b>
<b>3.3.3 Fortalecer a la Universidad como una institución inclusiva, transparente y ágil, con una estructura organizativa, académica y edilicia de vanguardia</b>	<b>12</b>
<b>4. LÍNEAS PROGRAMÁTICAS</b>	<b>13</b>
<b>4.1 DEMOCRATIZACIÓN DE LA EDUCACIÓN TERCIARIA Y SUPERIOR DE CALIDAD</b>	<b>13</b>
<b>4.1.1 Objetivo general</b>	<b>13</b>
<b>4.1.2 Justificación</b>	<b>13</b>
<b>4.1.3 Orientaciones y descripción de acciones a realizar</b>	<b>17</b>
4.1.3.1 Consolidación de trama institucional de enseñanza	17
4.1.3.2 Fortalecimiento de la calidad de la enseñanza universitaria	19
4.1.3.3 Proyectos estudiantiles para dinamizar la vida universitaria	21
4.1.3.4 Diseño de políticas de fortalecimiento del primer año de las carreras	21
<b>4.1.4 Población objetivo</b>	<b>22</b>
<b>4.1.5 Metas</b>	<b>22</b>
<b>4.1.6 Resultados esperados</b>	<b>23</b>
<b>4.2 DESARROLLO DE LA UNIVERSIDAD EN TODO EL TERRITORIO NACIONAL</b>	<b>23</b>
<b>4.2.1 Objetivo general</b>	<b>23</b>
<b>4.2.2 Justificación</b>	<b>23</b>
<b>4.2.3 Orientaciones y descripción de acciones a realizar</b>	<b>26</b>
4.2.3.1 Consolidación y crecimiento de los planteles docentes y las propuestas formativas de calidad	26
4.2.3.2 Consolidación y fortalecimiento de las estructuras técnico, administrativo y de servicios	27
4.2.3.3 Avance hacia nuevas regiones del país: Suroeste y Centrosur	27
4.2.3.4 Bienestar universitario en todo el territorio nacional	27

---

<b>4.2.4 Población objetivo</b>	<b>28</b>
<b>4.2.5 Metas</b>	<b>29</b>
<b>4.2.6 Resultados esperados</b>	<b>29</b>
<b>4.3. GARANTIZACIÓN DE LOS DERECHOS A LA EDUCACIÓN Y AL TRABAJO EN LA VIDA UNIVERSITARIA</b>	<b>30</b>
<b>4.3.1 Objetivo general</b>	<b>30</b>
<b>4.3.2 Justificación</b>	<b>30</b>
<b>4.3.3 Orientaciones y descripción de acciones a realizar</b>	<b>33</b>
4.3.3.1 Instrumentos generales para la efectivización del derecho a la educación	33
4.3.3.2 Políticas específicas para un estudiantado diverso	35
4.3.3.3 Salud integral, bienestar y derecho al trabajo de la comunidad universitaria	36
4.3.3.4 Estrategias específicas para la atención a problemáticas vinculadas a la salud mental	37
<b>4.3.4 Población objetivo</b>	<b>38</b>
<b>4.3.5 Metas</b>	<b>38</b>
<b>4.3.6 Resultados esperados</b>	<b>39</b>
<b>4.4. FORTALECIMIENTO DE LA CREACIÓN Y USO DE CONOCIMIENTO CIENTÍFICO Y CULTURAL DE CALIDAD</b>	<b>39</b>
<b>4.4.1 Objetivo general</b>	<b>39</b>
<b>4.4.2 Justificación</b>	<b>39</b>
<b>4.4.3 Orientaciones y descripción de acciones a realizar</b>	<b>42</b>
4.4.3.1 Mejorar y adecuar presupuestalmente los instrumentos de desarrollo de la investigación	42
4.4.3.2 Vincular el conocimiento con empresas, educación y sociedad	43
4.4.3.3 Instrumentos nuevos y apoyo a los existentes para el fomento de la investigación de calidad	44
<b>4.4.4 Población objetivo</b>	<b>45</b>
<b>4.4.5 Metas</b>	<b>46</b>
<b>4.4.6 Resultados esperados</b>	<b>46</b>
<b>4.5. INTEGRACIÓN DE CONOCIMIENTOS Y PRÁCTICAS EN LA COMUNIDAD</b>	<b>46</b>
<b>4.5.1 Objetivo general</b>	<b>46</b>
<b>4.5.2 Justificación</b>	<b>46</b>
<b>4.5.3 Orientaciones y descripción de acciones a realizar</b>	<b>49</b>
4.5.3.1 Fortalecimiento y expansión de los programas concursables de la CSEAM y consolidación de la extensión en los servicios.	49
4.5.3.2 Nuevos programas integrales: Casavalle, Sistema penitenciario y otros por crear	49
4.5.3.3 Consolidación y expansión de los programas territoriales APEX y PIM	51

---

<b>4.5.4 Población objetivo</b>	<b>52</b>
<b>4.5.5 Metas</b>	<b>53</b>
<b>4.5.6 Resultados esperados</b>	<b>54</b>
<b>4.6. IMPULSO DE LOS ESTUDIOS DE POSGRADO Y LA FORMACIÓN A LO LARGO DE TODA LA VIDA</b>	<b>54</b>
<b>4.6.1 Objetivo general</b>	<b>54</b>
<b>4.6.2 Justificación</b>	<b>54</b>
<b>4.6.3 Orientaciones y descripción de acciones a realizar</b>	<b>56</b>
4.6.3.1 Evaluación y fortalecimiento de programas de posgrado	56
4.6.3.2 Becas e instrumentos para la culminación de los estudios de posgrado	57
4.6.3.3 La educación a lo largo de toda la vida	57
<b>4.6.4 Población objetivo</b>	<b>58</b>
<b>4.6.5 Metas</b>	<b>58</b>
<b>4.6.6 Resultados esperados</b>	<b>59</b>
<b>4.7. HACIA UN NUEVO HOSPITAL DE CLÍNICAS</b>	<b>59</b>
<b>4.7.1 Objetivo general:</b>	<b>59</b>
<b>4.7.2 Justificación</b>	<b>59</b>
<b>4.7.3 Orientaciones y descripción de acciones a realizar</b>	<b>64</b>
4.7.3.1 Hospital de Clínicas 2030	64
4.7.3.2 Gestión de recursos eficiente y rol en el Sistema Nacional Integrado de Salud	65
4.7.3.3 Excelencia en la formación de recursos humanos en salud	66
4.7.3.4 Programas innovadores y de referencia en patologías prevalentes	67
<b>4.7.4 Población objetivo</b>	<b>69</b>
<b>4.7.5 Metas</b>	<b>69</b>
<b>4.7.6 Resultados esperados</b>	<b>70</b>
<b>4.8. FORTALECIMIENTO ACADÉMICO Y PROFESIONAL EN SALUD</b>	<b>70</b>
<b>4.8.1 Objetivo general</b>	<b>70</b>
<b>4.8.2 Justificación</b>	<b>70</b>
<b>4.8.3 Orientaciones y descripción de acciones a realizar</b>	<b>73</b>
4.8.3.1 Universalización de la oferta formativa en salud	73
4.8.3.2 Apoyo a las trayectorias académicas y mejora del desempeño estudiantil	74
4.8.3.3 Desarrollo académico y profesional del cuerpo docente y del personal de apoyo técnico, administrativo y de servicio	75
4.8.3.4 Fortalecimiento de vínculos interinstitucionales en el marco del Sistema Nacional Integrado de Salud	75

---

<b>4.8.4 Población objetivo</b>	<b>76</b>
<b>4.8.5 Metas</b>	<b>76</b>
<b>4.8.6 Resultados esperados</b>	<b>76</b>
<b>4.9. DESARROLLO INSTITUCIONAL PARA POTENCIAR LAS ACTIVIDADES UNIVERSITARIAS</b>	<b>77</b>
<b>4.9.1 Objetivo general</b>	<b>77</b>
<b>4.9.2 Justificación</b>	<b>77</b>
<b>4.9.3 Orientaciones y descripción de acciones a realizar</b>	<b>79</b>
4.9.3.1 Adecuación de las estructuras académicas y funcionariales	79
4.9.3.2 Prorectorado de Desarrollo Institucional	80
4.9.3.3 Campus Parque Batlle y criterios para la gestión de campus	80
4.9.3.4 Equidad de género, cuidados y corresponsabilidad	81
<b>4.9.4 Población objetivo</b>	<b>81</b>
<b>4.9.5 Metas</b>	<b>82</b>
<b>4.9.6 Resultados esperados</b>	<b>82</b>
<b>4.10. TRANSFORMACIÓN ORGANIZACIONAL PARA UNA GESTIÓN UNIVERSITARIA EFICIENTE, TRANSPARENTE Y ÁGIL</b>	<b>82</b>
<b>4.10.1 Objetivo general</b>	<b>82</b>
<b>4.10.2 Justificación</b>	<b>83</b>
<b>4.10.3 Orientaciones y descripción de acciones a realizar</b>	<b>86</b>
4.10.3.1 Transformación organizativa y consolidación del modelo de gestión, y la Escuela de Gobierno	86
4.10.3.2 Gobierno electrónico y abierto	87
4.10.3.3 Inversión en tecnologías de la comunicación e información	88
4.10.3.4 Modernización de la estrategia de comunicación universitaria	89
4.10.3.5 Conservación del patrimonio documental de la Udelar y gestión documental integral	91
<b>4.10.4 Población objetivo</b>	<b>92</b>
<b>4.10.5 Metas</b>	<b>92</b>
<b>4.10.6 Resultados esperados</b>	<b>93</b>
<b>4.11. CONSTRUCCIÓN, MODERNIZACIÓN Y PRESERVACIÓN DEL PATRIMONIO EDIFICIO DE LA UNIVERSIDAD</b>	<b>94</b>
<b>4.11.1 Objetivo general</b>	<b>94</b>
<b>4.11.2 Justificación</b>	<b>94</b>
<b>4.11.3 Orientaciones y descripción de acciones a realizar</b>	<b>98</b>
4.11.3.1 Nuevo Plan de obras	98

4.11.3.2 Conservación y adaptación patrimonial	98
4.11.3.3 Mantenimiento integral y apoyo a la gestión edilicia	99
4.11.3.4 Proyecto integral	100
4.11.3.5 Universidad inclusiva, ambiente y sustentabilidad y seguridad integral	101
4.11.3.6 Sistema integrado de información de la planta física	103
4.11.3.7 Sistema de monitoreo de contratos y cálculo de costos	104
<b>4.11.4 Población objetivo</b>	<b>105</b>
<b>4.11.5 Metas</b>	<b>105</b>
<b>4.11.6 Resultados esperados</b>	<b>106</b>
<b>4.12. EXPANSIÓN DE REDES DE COOPERACIÓN EN EL PAÍS, LA REGIÓN Y EL MUNDO</b>	<b>106</b>
<b>4.12.1 Objetivo general</b>	<b>106</b>
<b>4.12.2 Justificación</b>	<b>106</b>
<b>4.12.3 Orientaciones y descripción de acciones a realizar</b>	<b>110</b>
4.12.3.1 Conformación y fortalecimiento de Unidades de Relaciones Internacionales en las Servicios y Centros Universitarios Regionales	110
4.12.3.2 Fondo Universitario para el establecimiento de laboratorios y proyectos de investigación conjuntos con centros de referencia internacional	111
4.12.3.3 Creación de un Programa de Apoyo a los Estudios de Posgrado en el Exterior	112
4.12.3.4 Fortalecimiento del Centro de Lenguas Extranjeras en articulación con el Servicio de Relaciones Internacionales	112
<b>4.12.4 Población objetivo</b>	<b>113</b>
<b>4.12.5 Metas</b>	<b>113</b>
<b>4.12.6 Resultados esperados</b>	<b>114</b>
<b>4.13. EVALUACIÓN INSTITUCIONAL Y DE POLÍTICAS UNIVERSITARIAS</b>	<b>114</b>
<b>4.13.1 Objetivo general</b>	<b>114</b>
<b>4.13.2 Justificación</b>	<b>114</b>
<b>4.13.3 Orientaciones y descripción de acciones a realizar</b>	<b>117</b>
4.13.3.1 Fortalecimiento de las capacidades y apoyo a planes de mejora institucional	117
4.13.3.2 Consolidación de carreras para su acreditación regional	117
4.13.3.3 Sistema de indicadores e información para la evaluación continua de las políticas universitarias	118
<b>4.13.4 Población objetivo</b>	<b>118</b>
<b>4.13.5 Metas</b>	<b>118</b>
<b>4.13.6 Resultados esperados</b>	<b>119</b>
<b>4.14. FORTALECIMIENTO DEL SISTEMA NACIONAL DE EDUCACIÓN PÚBLICA</b>	<b>119</b>

---

<b>4.14.1 Objetivo general</b>	<b>119</b>
<b>4.14.2 Justificación</b>	<b>119</b>
<b>4.14.3 Orientaciones y descripción de acciones a realizar</b>	<b>122</b>
4.14.3.1 Consolidación de la coordinación entre instituciones de educación pública	122
4.14.3.2 Programa de Apoyo al ingreso	122
4.14.3.3 Observatorio de trayectorias	125
<b>4.14.4 Población objetivo</b>	<b>125</b>
<b>4.14.5 Metas</b>	<b>125</b>
<b>4.14.6 Resultados esperados</b>	<b>126</b>
<b>4.15. ADECUACIÓN DE LAS REMUNERACIONES UNIVERSITARIAS</b>	<b>126</b>
<b>4.15.1 Objetivo general</b>	<b>126</b>
<b>4.15.2 Justificación</b>	<b>126</b>
<b>4.15.3 Orientaciones y descripción de acciones a realizar</b>	<b>127</b>
4.15.3.1 Acompasar los salarios universitarios a valores que contemplen la elevada calificación de los recursos humanos y las características de las actividades universitarias a desarrollar	127
4.15.3.2 Alcanzar el 100 % del salario vacacional para el conjunto de los trabajadores	128
4.15.3.3 Rediseñar las escalas de remuneraciones de la Udelar	128
<b>4.15.4 Población objetivo</b>	<b>129</b>
<b>4.15.5 Metas</b>	<b>129</b>
<b>4.15.6 Resultados esperados</b>	<b>129</b>
<b>5. NECESIDADES Y PROGRAMAS PRESUPUESTALES</b>	<b>130</b>
<b>5.1 Necesidades presupuestales</b>	<b>130</b>
<b>5.2 Programas presupuestales</b>	<b>130</b>
<b>ANEXO: MATRIZ DE OBJETIVOS 2025 - 2029</b>	<b>133</b>

## 1. Introducción

La Universidad de la República ha sido una institución en movimiento y transformación durante los últimos cinco años. Todas sus capacidades fueron puestas al servicio de la sociedad uruguaya durante los años aciagos de la pandemia. Se logró sostener a la comunidad universitaria conectada, en particular a los estudiantes que ingresaban a una institución que no conocían, sometidos a un esquema de virtualidad que no colaboraba con su inserción y permanencia en la vida universitaria. Pese a las condiciones complejas imperantes, la Udelar creó nuevas carreras de grado y posgrado, impulsó nuevos instrumentos para sostener la investigación, amplió su política de becas en un contexto de deterioro social, construyó las bases para contar con un sistema de cuidados que atiende a su comunidad. Profundizó su desarrollo fuera de la capital del país, como lo atestigua la creación del Centro Universitario Regional Noreste, el comienzo de las obras de la nueva sede de Paysandú, la ampliación de la sede Rivera, la implementación de varias carreras de grado adicionales en sedes ya existentes y la apertura de nuevas sedes en Colonia y Mercedes; embrión de un futuro centro universitario regional del Suroeste.

Estos logros son producto del esfuerzo de una comunidad universitaria comprometida y consciente de su rol para el país, que ha recibido el reconocimiento expreso de distintos actores políticos y sociales y el apoyo de la opinión pública en general. Sin embargo, es una comunidad que viene realizando más actividades, muchas de ellas más complejas, con menos recursos y remuneraciones deterioradas. El reconocimiento público no ha tenido como consecuencia un apoyo presupuestal, que trascienda áreas específicas de la institución. El presupuesto universitario de sus actividades basales ha sufrido un deterioro en términos reales en el último quinquenio. ¿Cómo fue posible que la Universidad de la República afrontara nuevos desafíos en estas condiciones? No hay pases mágicos ni falsos argumentos de eficiencia. Los salarios de nuestros cuerpos docentes y funcionariales se han deteriorado y la cantidad de horas de trabajo por estudiante de grado y posgrado declinado. Hubo sacrificios de líneas de acción cuyas implicancias de mediano plazo no son despreciables. En particular, los recursos que reciben los equipos docentes para desarrollar actividades de investigación y extensión se han deteriorado, lo mismo sucedió con los recursos que administran las facultades, y líneas concursables para financiar proyectos; incluso algunas de las obras en infraestructura previstas fueron postergadas.

El número y diversidad de estudiantes que ingresan año a año a la Udelar aumentó sostenidamente, pero la dimensión de los equipos docentes y funcionariales no evolucionó a la par. Hoy, la Universidad de la República es la institución de educación terciaria pública con menor nivel de remuneración del país y la comparación con las remuneraciones con países con un nivel de desarrollo relativo similar, como Brasil o Chile, la ubican en un espacio de fragilidad para retener a las personas con mayor nivel de formación relativa. La Udelar no se inmoviliza, pero acumula tensiones que deben ser atendidas.

¿Puede la universidad hacer más en pos del bienestar colectivo y una sociedad más justa? Por supuesto. El Plan Estratégico y de Desarrollo que se presenta a continuación sintetiza en 15 líneas las acciones que la Udelar pretende desarrollar en los próximos



cinco años. Su contrucción fue parte de un gran esfuerzo colectivo en pos de pensar la universidad del mañana, aquella en donde el ingreso y la permanencia de estudiantes se da en condiciones de equidad; el plantel docente y funcional cuenta con condiciones adecuadas para llevar adelante sus tareas; y las actividades de enseñanza, investigación, extensión y formación y atención en salud son de una elevada calidad y distribuidas en el territorio nacional.

Esas líneas de acción, imprescindibles para ubicar al país en un sendero de desarrollo sostenible y equitativo, requieren dignificar las remuneraciones y condiciones en las cuales se desarrolla el trabajo universitario. Son condiciones necesarias para permitir el desarrollo de vínculos mas estables y fructíferos con actores sociales y económicos, para promover la innovación en todas las áreas de la vida del país, para reducir desigualdades territoriales y sociales en general, para acoplar un nuevo Hospital de Clínicas al Sistema Nacional Integrado de Salud, para promover agendas de investigación y educación que mejoren el bienestar colectivo, para asegurar el acceso y permanencia en la educación superior, para conectar al país con el mundo a través de las redes donde se genera y circula el conocimiento, para crear condiciones para un debate público informado y constructivo. Este Plan Estratégico es una muestra clara de lo que la Udelar se encuentra en condiciones de hacer en esas direcciones.

## 2. Misión, visión y objetivos estratégicos

### 2.1 Misión

La misión de la institución está definida por el artículo 2 de su Ley Orgánica:

#### Fines de la Universidad

La Universidad tendrá a su cargo la enseñanza pública superior en todos los planos de la cultura, la enseñanza artística, la habilitación para el ejercicio de las profesiones científicas y el ejercicio de las demás funciones que la ley le encomiende.

Le incumbe asimismo, a través de todos sus órganos, en sus respectivas competencias, acrecentar, difundir y defender la cultura; impulsar y proteger la investigación científica y las actividades artísticas, y contribuir al estudio de los problemas de interés general y propender a su comprensión pública; defender los valores morales y los principios de justicia, libertad, bienestar social, los derechos y la forma democrático-republicana de gobierno.

El desarrollo institucional de la Universidad de la República desde la aprobación de su ley orgánica, la demanda social de un acceso generalizado a la educación superior de calidad, y la relevancia del conocimiento como soporte para el bienestar colectivo en el siglo XXI han enriquecido la misión de la Universidad. La institución debe ser un actor clave en la democratización del conocimiento avanzado, en la constitución de redes que conecten las necesidades de nuestra sociedad con la investigación científica y creación

cultural a nivel global, en la construcción de sólidas bases para la creación endógena de conocimiento como sustento de la soberanía nacional y en la aplicación de ese conocimiento para afrontar desafíos propios de un desarrollo sostenible, equitativo y multifacético.

## 2.2 Visión

Ser la principal universidad del país, pública, de acceso libre, abierta, de referencia y alcance nacional en la formación e investigación de alto nivel en todas las áreas del conocimiento y de la creación cultural. Reconocida dentro y fuera de fronteras, por su actuación basada en la autonomía y la democracia, la transparencia en sus procesos internos y en los principios éticos, la promoción de la diversidad y el respeto de los derechos en su más amplia expresión que guían su vida institucional. Conectada con diversos actores nacionales, integrada en redes internacionales en permanente búsqueda de la calidad académica y comprometida con la construcción de una sociedad próspera, abierta, democrática, igualitaria, culturalmente rica, sostenible y capaz de asegurar el bienestar de sus ciudadanos en todas sus dimensiones.

En el plano nacional, potenciar la constitución de un verdadero sistema educativo público, promoviendo programas conjuntos y estrategias colaborativas sostenidas en recursos compartidos por parte de las instituciones que integran el sistema. Coordinar su accionar con los actores involucrados en el diseño e instrumentación de las políticas de incentivo a la investigación, la innovación, cambio tecnológico y productivo, la atención a la salud, la difusión científica y cultural y la democratización del conocimiento.

## 3. Objetivos estratégicos

### 3.3.1 Consolidar a la Universidad de la República como un centro de excelencia en las funciones de enseñanza, investigación, extensión y atención a la salud

La Universidad estipula como uno de sus objetivos estratégicos la creación genuina de conocimiento integrada en redes, conectada nacional e internacionalmente y preocupada por el disfrute colectivo y democrático de las posibilidades que brindan el conocimiento avanzado y la vida cultural. Para ello, desarrolla espacios y programas que potencian y promueven las capacidades personales en el marco de grupos y comunidades capaces de impulsar y sostener la investigación de frontera, promover el uso socialmente valioso del conocimiento para el desarrollo de la cultura y el bienestar social. Las tres funciones universitarias —investigación, enseñanza, extensión— coadyuvan a este fin general.

A su vez, la Universidad colabora en el diseño de políticas e instrumentos que habiliten la incorporación de personas altamente calificadas y de conocimientos avanzados a la producción de bienes y servicios y, en general, a todos los espacios donde se realizan actividades socialmente valiosas. La Universidad de la República busca participar en el

diseño de mejoras en la institucionalidad y de nuevos programas que potencien los resultados de las políticas de ciencia y tecnología, incluyendo el impulso a la diversificación institucional en la inserción de investigadores y profesionales altamente capacitados en actividades creativas.

Este objetivo presupone impulsar de forma transversal evaluaciones sistemáticas de todos los procedimientos, estrategias y líneas de acción con la finalidad de contribuir a las capacidades individuales y colectivas y a la mejora continua de la labor que la institución desarrolla.

#### *Acciones involucradas*

- Evaluación y consolidación de la oferta en materia de enseñanza de grado y posgrado.
- Profundización y expansión de las políticas de investigación, fortaleciendo su posición como centro de avanzada en el país en todas las áreas del conocimiento y la creación cultural.
- Promoción del uso socialmente valioso del conocimiento.
- Generalización de las actividades de extensión y relacionamiento con el medio a través de programas plataforma territoriales o temáticos en la capital y en los centros del interior el país.
- Garantía de capacitación a todos los funcionarios.
- Incentivo de los procesos de acreditación y evaluación institucional.
- Profundización de la vinculación de nuestros estudiantes, docentes y funcionarios en redes internacionales de formación de reconocida trayectoria.
- Reposicionamiento del Hospital de Clínicas como centro calificado para la generación de conocimiento y como prestador de servicios en el área de la salud.

### 3.3.2 Generalizar el acceso y la permanencia a la educación universitaria de calidad en todo el país

La Universidad de la República tiene como objetivos centrales democratizar la educación superior y brindar formación del más alto nivel de calidad a lo largo de la vida y en todo el territorio nacional, dando posibilidades ciertas a un estudiantado creciente y cada vez más heterogéneo.

Este objetivo estratégico presupone diversificar mecanismos de ingreso, profundizar y consolidar el proceso de regionalización de la Universidad, promover la permanencia y el egreso de la formación de grado a través de dispositivos que atiendan la heterogeneidad estudiantil: un sistema de bienestar universitario moderno, ágil, en coordinación con otras políticas públicas de apoyo a estudiantes como becas, vivienda e integración social.

#### *Acciones involucradas*

- Eliminación total de los cupos a la entrada en las carreras de grado. Aumento de la cantidad de horas docentes para revertir el deterioro y mejorar la relación de horas docentes y cantidad de estudiantes.

- Generación de políticas de acceso y permanencia inclusivas, contemplando el diseño e instrumentación de enseñanza accesible e incremento de becas.
- Diseño y profundización de planes de acompañamiento en el tránsito educativo con el fin de promover el egreso.
- Diversificación y articulación de metodologías y modalidades para el desarrollo de la educación presencial, semipresencial y a distancia.
- Consolidación de la oferta existente fuera de la capital del país.
- Apoyo al estudio a lo largo de toda la vida y la formación de posgrado
- Implementación de mecanismos de coordinación con el Sistema Nacional Educación Pública para garantizar la continuidad educativa del estudiantado que egresa de la educación media.

### 3.3.3 Fortalecer a la Universidad como una institución inclusiva, transparente y ágil, con una estructura organizativa, académica y edilicia de vanguardia

La Universidad de la República busca transformar su estructura organizativa y de gestión, así como la calidad de su democracia interna sobre la base de principios básicos de transparencia, trabajo colaborativo, agilidad y condiciones laborales equitativas que promuevan la creatividad de todos los integrantes de la comunidad universitaria.

#### *Acciones involucradas*

- Equiparación del salario de los funcionarios docentes, administrativos, técnicos y de servicios.
- Creación de cargos docentes y administrativos, técnicos y de servicios.
- Adecuación de las estructuras académicas y de la carrera docente.
- Fortalecimiento de la gestión y el cogobierno en todo el país.
- Construcción de nuevas plantas físicas y acondicionamiento de las existentes en el marco de políticas de sustentabilidad ambiental.
- Modernización de laboratorios y espacios de investigación, incluyendo la adquisición de equipos de gran porte.
- Desarrollo de líneas de acción que eliminen inequidades y cualquier forma de discriminación en el ejercicio del derecho a la educación y al trabajo.

Objetivos Estratégicos	OE1	OE2	OE3
Líneas Programáticas	4, 5, 7, 8, 12, 13, 15	1, 2, 3, 6, 15	9, 10, 11, 14

---

## 4. LÍNEAS PROGRAMÁTICAS

### 4.1 Democratización de la educación terciaria y superior de calidad

#### 4.1.1 Objetivo general

Desarrollar capacidades institucionales para mejorar la calidad y la equidad de la enseñanza universitaria, garantizar el acceso, la continuidad educativa y el egreso; junto con fortalecer prácticas educativas innovadoras e inclusivas y contribuir a la movilidad social y a la construcción de una sociedad más igualitaria.

#### 4.1.2 Justificación

La Educación Superior tiene una incidencia altamente positiva para el desarrollo de los países. La calificación obtenida por quienes transitan por estas trayectorias de formación permite generar valor agregado en la producción de bienes y servicios y acceder a mejores empleos. La repercusión favorable en los retornos económicos, así como al bienestar general de las personas ha sido estudiada a nivel nacional e internacional. La educación superior se destaca como uno de los principales motores de la movilidad social ascendente, en especial en el siglo XXI. Su impacto en los entornos familiares de las primeras generaciones que acceden a estudios universitarios es profundamente significativo, a través de diferentes canales. Sin embargo, los beneficios sociales de la generalización de la educación superior no se agotan ni restringen a su dimensión económica. Un mayor nivel educativo de la población promueve una cultura de respeto recíproco y cultivo de la diversidad, prácticas vitales asociadas a mejores estándares de salud, democracias deliberativas más sanas y profundas, un sentido de pertenencia comunitaria consistente con el respeto y fomento de la interacción con otras comunidades y culturas, una mayor propensión para resolver los conflictos pacíficamente, entre otras. En la democratización de la educación superior y el conocimiento avanzado se encuentra uno de los principales pilares para mejorar el bienestar individual y colectivo y construir mejores sociedades.

El crecimiento de la Educación Terciaria y Superior ha tenido una marcada tendencia en los últimos 20 años. La población estudiantil que accede en 2024 a estudios universitarios alcanza los 254 millones a nivel global, mientras que en 2021 fueron cerca de 30 millones a nivel de América Latina. Las proyecciones sobre la matrícula de la Udelar para el período 2020-2024 ubicadas en 145.000 fueron ampliamente superadas. A 2024, la población estudiantil activa es mayor a 160.000 personas y su composición es cada vez más diversa y de procedencia heterogénea.

En los últimos 25 años, se han construido acuerdos y establecido orientaciones generales para el desarrollo de la enseñanza en la Universidad de la República. Cabe destacar en este sentido, la descentralización territorial, la diversificación y ampliación

de la oferta, la renovación pedagógico-curricular a partir de las orientaciones contenidas en la Ordenanza de estudios de grado y otros programas de formación terciaria y la actualización de los planes de estudio. Desde la perspectiva de las trayectorias estudiantiles, se han consolidado el seguimiento, análisis y acciones de respaldo a los aprendizajes, así como la atención a la diversidad de perfiles de estudiantes identificados en la Udelar, en sintonía con lo establecido en la Ordenanza de Estudios de Grado.

Las políticas de enseñanza como de gestión académica de larga duración y paulatina consolidación requieren espacio y apoyo institucional. La Comisión Sectorial de Enseñanza y Educación Permanente (CSEEP) es el espacio institucional responsable de orientar y dar seguimiento a las políticas en esta materia. Es necesario hacer visibles y reforzar los vasos comunicantes entre los niveles de diseño político central y los servicios universitarios para el seguimiento e implementación adecuada de la política general de enseñanza, en particular a la hora de efectivizar y contribuir a la generación de las líneas de política a nivel de las áreas académicas y los servicios. Los procesos inherentes son complejos y diversos, pero reconocen dos grandes vertientes: procesos permanentes de mejora y actualización de la enseñanza, en virtud de principios tales como la pertinencia, la integridad académica o la educación inclusiva universitaria; y procesos y/o eventos contextuales y puntuales, como las adecuaciones demandadas por la pandemia o el cambio de escala de calificaciones en curso. En ambos tipos son requeridas acciones de definición de enfoques, planificación de acciones, seguimiento y evaluación por parte de actores con distinto grado y tipo de vinculación, pero que necesariamente deben converger en la conceptualización y operativización de las políticas definidas por los órganos competentes de la universidad.

A quince años de aprobada la Ordenanza de estudios de grado y otros programas de formación terciaria, su revisión y la evaluación de los cambios producidos bajo su orientación debe acompañarse de la construcción de fortalezas en los servicios universitarios, financiados centralmente en el marco de proyectos de alcance institucional y con agendas específicas en función de las condiciones de cada servicio. A modo de ejemplo, el cambio sustantivo que significa la adopción de la nueva escala de calificaciones involucra aspectos normativos, de gestión académica y sobre todo político-pedagógicos y didácticos. La efectivización completa de la nueva escala desde sus fundamentos requiere tiempo y un arduo trabajo porque supone cambios profundos en los sistemas y concepciones arraigadas de evaluación. Para este tipo de procesos de gestión de cambios es necesario contar con una trama institucional con capacidad de dedicación en los espacios de enseñanza para el trabajo sostenido con el tema y una base sólida de referentes y recursos específicos. Esta es la primera acción que se propone desarrollar en el quinquenio 2025 – 2029.

Al enmarcar la Educación Superior como un derecho humano fundamental, la enseñanza en la Udelar desempeña un papel indiscutiblemente protagónico a nivel nacional. Tal como su Ley Orgánica le encomienda, la Udelar tiene a su cargo la enseñanza pública superior y nuclea en una única institución a la mayoría de las inscripciones y tránsitos estudiantiles en la Educación Superior uruguaya. En la actualidad, la Udelar enfrenta desafíos propios de una universidad pública, gratuita y de

acceso irrestricto; en un contexto de democratización del conocimiento y también del ingreso. En este sentido, se cuenta con la integración a la vida universitaria de colectivos históricamente excluidos, que ahora ingresan en mayor número e incluso con características cada vez más diversas. La Udelar tiene la responsabilidad de desarrollar una enseñanza universitaria de calidad en todas sus formaciones, así como, diversificar las estrategias de enseñanza que permitan un aprendizaje sólido y a lo largo de toda la vida para el conjunto de estudiantes que transitan por la institución. En particular, debe redoblar los esfuerzos para sostener el ingreso, la permanencia y el egreso de estudiantes de contextos socioeconómicos menos favorables. A esta realidad, se le suma una característica singular de la Universidad de la República: somos el único país donde una institución universitaria representa más del 80% de la matrícula en la educación terciaria y superior. Por tanto, las decisiones de política que asuma la Udelar presentan una trascendencia nacional incomparable en el contexto internacional.

La enseñanza en la Udelar presenta una gran variedad en cuanto a enfoques y metodologías. Esta heterogeneidad requiere la implementación de estrategias que no solo apuesten por la actualización sostenida de la formación didáctico-pedagógica, sino que también se adapten a las distintas realidades, áreas del conocimiento y necesidades de los equipos docentes. A su vez, es urgente, atender la demanda de formación de estudiantes que aprenden de formas diversas y que en la actualidad ingresan a la Udelar luego de transitar procesos de aprendizaje en contextos de pandemia. La apuesta a la mejora de la calidad de la enseñanza y el desarrollo de capacidades para integrar genuinamente la tecnología estará indisolublemente relacionada con democratizar el acceso a la universidad, pero también con dar oportunidades para que cada estudiante pueda construir dentro de la universidad parte de su recorrido vital. El fortalecimiento de la formación de los docentes para la enseñanza directa, así como los ecosistemas digitales robustos, estará asociado a sentar las bases para apuntalar la continuidad educativa y para el potencial egreso de la Udelar. Este fortalecimiento es fundamental para adaptarse a las realidades particulares del estudiantado y asegurar que independientemente de su nivel socioeconómico, el clima educativo del hogar de origen o sus características socio personales, cuente con las herramientas para ingresar, permanecer, avanzar y eventualmente egresar de la formación universitaria.

La mejora y actualización de infraestructura es otro factor determinante en la calidad de la educación. La diversificación de las modalidades de enseñanza es crucial, tanto para abordar la numerosidad en ciertas áreas, como para favorecer la inclusión de estudiantes de distintas partes del país y la región.

Es impostergable la consolidación de capacidades para desarrollar las más innovadoras estrategias para la enseñanza y actualizar la infraestructura disponible a los efectos de promover espacios presenciales y virtuales que permitan aprendizajes de calidad, significativos y profundos. A su vez, la Ordenanza de Estudios de Grado y otros Programas de Formación Terciaria brinda un marco para dimensionar la relevancia del protagonismo estudiantil en la construcción de procesos educativos con base en experiencias de enseñanza activa; que incluyen la creatividad y originalidad para la resolución de problemas nuevos. En este sentido, la mejora y actualización de infraestructura para la enseñanza es determinante en la calidad de la educación.

Cabe destacar que algunos servicios han generado instancias de enseñanza mediante la utilización de simuladores. Tanto sean estos mediados por prácticas con tecnología digital como a través de dispositivos tangibles como el uso de fantasmas o maniqués como los que se empiezan a utilizar en Facultad de Odontología, de Medicina y de Veterinaria, abren un abanico de nuevas posibilidades para la adquisición de destrezas técnicas, en especial para la formación de carácter clínico. Sin embargo, el alcance y la profundidad de las actuales acciones no permiten un impacto notable en la actualización del equipamiento en espacios de aula para la virtualidad y simulaciones prácticas de manera concertada. Estas propuestas han permitido realizar pequeñas mejoras con mínimas inversiones que, en el mejor de los casos, apuntan a cambios fragmentados o actualizaciones en equipamiento que fácilmente queda obsoleto. En pos de fortalecer la calidad de la enseñanza universitaria atendiendo a los instrumentos señalados previamente es que se propone la segunda acción dentro de esta línea para el quinquenio 2025 – 2029.

En este marco, se entiende necesario fortalecer la participación activa y el involucramiento del estudiantado con la institución académica, y a la vez generar un ambiente inclusivo y enriquecedor para la comunidad universitaria en su conjunto. Esta será la tercera acción propuesta para el quinquenio 2025 – 2029. El acompañamiento para el diseño y ejecución de proyectos estudiantiles se concibe como una plataforma con el objetivo de que la población de estudiantes se involucre en la organización, planificación y ejecución de actividades que trasciendan el aula, y promuevan una educación integral que abarque tanto aspectos académicos como extracurriculares. Fomentar la participación estudiantil en actividades de este tipo desde el inicio de la formación de grado, facilita una integración más sólida en el entorno universitario, y el desarrollo de habilidades sociales de convivencia y trabajo colaborativo, entre otras. Las experiencias prácticas y de participación que ofrece el diseño y desarrollo de este tipo de proyecto contribuyen al desarrollo de competencias transversales que también son cruciales para el futuro profesional. Trabajar en equipo y gestionar recursos es fundamental en cualquier ámbito e involucrarse en estas actividades desde el comienzo de la vida universitaria, proporciona herramientas valiosas para el desarrollo de la trayectoria educativa, alineadas con el principio del aprendizaje a lo largo de la vida. Este vínculo es central para potenciar los tránsitos académicos.

Finalmente, cabe destacar que las políticas institucionales de transformación curricular, de renovación de la enseñanza y de respaldo a los aprendizajes impulsadas en las últimas décadas han sentado bases sólidas para la promoción de dinámicas de democratización efectivas. No obstante, el crecimiento de la cobertura, la diversificación de los perfiles estudiantiles y la complejización de la organización institucional, exigen una nueva generación de políticas que movilicen tradiciones educativas universitarias y lógicas estructurales que obstaculizan el logro de avances más profundos.

Entre otras medidas de mejora en clave de calidad y equidad, se propone abordar la reconfiguración del primer año de las carreras, lo que se constituye como cuarta acción dentro de esta línea. En el primer año de las carreras son muy escasos los dispositivos de contextualización curricular, lo cual dificulta la construcción de sentidos en el



aprendizaje. A ello se agrega la brecha que se constata cada vez más crítica entre los conocimientos previos con los que ingresa cada estudiante y los exigidos en el primer año de las carreras universitarias. No es menor, el hecho de que esta situación es especialmente crítica en las áreas de conocimiento científico tecnológico. A su vez, se verifica en el ingreso una baja adquisición previa de estrategias de aprendizaje profundo requeridas por el nivel universitario, con lo cual el proceso de construcción de nuevas formas de relación con el conocimiento constituye una necesidad formativa a asumir por la universidad.

En ese sentido, la extensión del conocimiento que se pone en juego en cada parcela del currículo y la profundidad con la que se espera se apropie del mismo cada estudiante, dificultan los procesos de aprendizaje en los inicios de las carreras. Un primer año esencialmente teórico, con una amplia variedad y extensión de contenidos, así como una exigencia de abordajes comprensivos profundos, puede resultar una valla infranqueable para un número importante de estudiantes. A su vez, las condiciones del aula superpoblada limitan claramente la adopción de enfoques y estrategias de enseñanza activa y la generación de relaciones pedagógicas y redes entre pares que ayuden a motivar y activar el interés y el compromiso con la vida universitaria.

En estos años las universidades han desarrollado políticas de apoyo estudiantil, orientación vocacional y tutorías entre pares, en la búsqueda de construir un andamiaje institucional que ayude a sostener las trayectorias y combatir la desvinculación temprana y así mitigar la inclusión excluyente. No obstante, la realidad de las universidades latinoamericanas, con niveles de masividad muy alta en numerosas carreras, exige la formulación de una nueva generación de políticas de inclusión educativa. En este marco, es importante repensar la configuración curricular y pedagógica del primer año, avanzar en transformaciones en clave de democratización efectiva y asumir la responsabilidad como institución de los mecanismos tácitos de exclusión. El diseño de políticas de inclusión educativa que movilicen los tradicionales arreglos educativos de las universidades resulta fundamental para avanzar en procesos de afiliación académica efectivos que contrarresten las dinámicas de estratificación interna de los sistemas universitarios.<sup>1</sup>

### 4.1.3 Orientaciones y descripción de acciones a realizar

#### 4.1.3.1 Consolidación de trama institucional de enseñanza

La mejora permanente de la calidad de la enseñanza universitaria requiere que los esfuerzos y recursos invertidos desde las distintas estructuras políticas y académicas de la Udelar se enmarquen en una articulación institucional que potencie las capacidades y reduzca las debilidades de manera específica. Implica asimismo el respaldo a las políticas de los servicios en un contexto de abordaje más amplio y sistemático.

La coordinación de líneas de trabajo convergentes, como el acompañamiento y seguimiento de las trayectorias estudiantiles, los programas de becas, las adecuaciones

---

<sup>1</sup> También se coordinará con el Programa + Talento de la Intendencia de Paysandú, INEFOP y OPP.

curriculares y la puesta en marcha de prácticas docentes innovadoras, debe ser sostenidas en el tiempo a través de una articulación de políticas a nivel de toda la Udelar. Esto supone asignar recursos para realizar diagnósticos y análisis robustos de los procesos de desvinculación en el conjunto de la universidad, que permitan diseñar proyectos a medida de las necesidades de la población estudiantil y las posibilidades de los equipos docentes.

En este sentido, se propone profesionalizar los espacios con funciones de coordinación y sostén de la enseñanza como las comisiones de carrera y las unidades académicas de apoyo. En consonancia con lo anterior, como líneas de acción específica se propone:

1. La instalación de un fondo permanente de proyectos de desarrollo de estrategias de enseñanza de largo plazo, que apunten a la consolidación institucional de temas y procesos inherentes a la función.
2. Realización de talleres de intercambio y comunicación del estado de situación y proyecciones de las líneas programáticas y su realidad, en los servicios y áreas, a cargo de los equipos de referencia del Prorrectorado de Enseñanza.
3. Consolidación de apoyos a los Servicios a contrapartida de la elaboración de un plan de desarrollo de la enseñanza, para un período de entre dos y cinco años, que integre las líneas programáticas centrales.
4. Incentivo mediante fondos anuales a Jornadas de Enseñanza en las áreas o asociación de servicios y el apoyo a la coordinación de redes de espacios de gestión y apoyo a académico a la enseñanza.
5. Incentivo al desarrollo de planes de enseñanza en los Servicios a través de un fondo concursable anual para financiar planes para el desarrollo de la Enseñanza en los Servicios y CENUR, en atención a las líneas de política definidas para el período, el desarrollo de actividades de formación en investigación en Educación Superior y formación para la planificación y seguimiento de la enseñanza universitaria dirigida a los Servicios y CENUR.
6. Desarrollo de una línea de trabajo en la Unidad Académica del Prorrectorado que incluya el seguimiento y evaluación de las líneas de política priorizadas.

#### 4.1.3.2 Fortalecimiento de la calidad de la enseñanza universitaria

Se proponen tres líneas de acción que permiten aportar a fortalecer la calidad de la enseñanza universitaria de manera articulada e interconectadas entre sí.

En primer lugar, se pretende profundizar los esfuerzos para promover el desarrollo pedagógico de los equipos docentes de la Udelar. La formación didáctico pedagógica deberá contemplar las especificidades propias de la enseñanza en macrouniversidades en todas las áreas del conocimiento; estará orientada a fortalecer las capacidades para la enseñanza de los grados 1 y 2, así como a potenciar la expertise docente y su actualización para grados 3, 4 y 5. Los temas a incluir pueden estar vinculados a educación inclusiva, inteligencia artificial para la enseñanza, uso de tecnología educativa, estrategias para integrar herramientas digitales en la enseñanza, didáctica, evaluación educativa entre muchos otros. En particular se propone:

1. Financiar propuestas de formación y actualización que amalgame la capacidad de grupos docentes de brindar dicha formación con la demanda de formaciones en los colectivos de los Servicios; de forma que permitan trascender las áreas de la Udelar y formar interesados en las más diversas temáticas.
2. Formación didáctica pedagógica de los docentes universitarios mediante convenios con universidades regionales para la realización de especializaciones o diplomados en el extranjero y favorecer la movilidad para participar de los mismos. Así como la coordinación con el resto del sistema educativo público nacional.
3. Desarrollo de actividades de formación docente en formatos de escuelas de verano o escuelas de invierno. Se propone, de manera central y para toda la Udelar, organizar actividades intensivas de formación de pedagogía y didáctica durante los recesos semestrales.

Una segunda línea de acción es la creación de un ecosistema digital y la apuesta al uso de tecnología para dar sostén a una enseñanza universitaria de calidad. Se propone, la creación en conjunto con el Servicio Central de Informática de la Universidad de la República (SeCIU) y otros actores universitarios de un Ecosistema Digital Udelar que contemple a las distintas iniciativas institucionales que se apoyan en el uso de tecnología educativa para la mejora de la enseñanza universitaria. Esta línea de acción supone:

1. La creación de un entorno digital que integre todas las herramientas vinculadas a la enseñanza ya existentes en la Udelar como EVA, Microscopio virtual, Portal +EVA, repositorios tipo OpenUdelar, plataformas de videoconferencias, entre otras, accesible para toda la comunidad educativa.
2. La construcción de marcos normativos para enseñanza con sostén de tecnología educativa.
3. La creación de una red de trabajo integrada por referentes centrales y en las áreas y/o servicios sobre tecnologías educativas para el trabajo coordinado de manera transversal.
4. La reconversión de la estructura central de apoyo a las tecnologías educativas en un espacio académico de referencia con posibilidades de gestar un laboratorio

de investigación en tecnologías, centrado en la innovación de las que se encuentran en uso, además de investigación y desarrollo de nuevas tecnologías aplicables a la enseñanza.

5. Garantizar en conjunto con SeCIU: i) la alineación e integración estratégica con las metas tecnológicas de la institución y las soluciones de tecnologías de la información en general, ii) la eficiencia de recursos compartidos, como infraestructura tecnológica, de redes y comunicación, conocimientos técnicos y herramientas, iii) el cumplimiento normativo y de seguridad informática, iv) la escalabilidad y sostenibilidad de las innovaciones desarrolladas en estos espacios, v) la interoperabilidad que facilite la cohesión tecnológica, y vi) la optimización del presupuesto, para asegurar que las inversiones en tecnologías de la información se alineen con las prioridades generales de la institución.

La tercera línea de acción apunta a la actualización de la infraestructura y equipamiento para la mejora de las condiciones para la enseñanza en los servicios. Se propone el fortalecimiento de la infraestructura de las aulas y el equipamiento en todos los Servicios y Centros Regionales que derive en el fortalecimiento de los entornos de aprendizaje, la mejora de las condiciones para la enseñanza activa y el aprendizaje para el ejercicio profesional.

Esta propuesta busca fortalecer las necesidades identificadas por los distintos Servicios y Áreas de manera situada, atendiendo sus particularidades y estrategias específicas para la enseñanza de diversas disciplinas. En coordinación con el Prorectorado de Enseñanza, SeCIU y otros actores universitarios, se propondrán estrategias para articular los procesos que desarrollen las áreas y servicios, incluyendo apoyos para la adquisición de equipamiento y la mejora de las instalaciones de enseñanza, según demandas a mediano y largo plazo. El fortalecimiento de la infraestructura disponible será concertado y alineado con un proyecto institucional de mejora. De manera transversal, se busca diversificar y combinar modalidades de enseñanza virtuales, híbridas, presenciales, mediante tecnologías digitales que las respalden. Se proponen las siguientes acciones:

1. Convocatorias a propuestas institucionales para la concreción de metas a mediano plazo: con base en un diagnóstico contextualizado contarán con orientación, asesoramiento y seguimiento de los espacios centrales de referencia para la enseñanza y las tecnologías de la información (Prorectorado de Enseñanza y SeCIU) de manera articulada.
2. Ecosistema Digital Udelar: desarrollar un Ecosistema Digital Udelar que integre las distintas plataformas digitales para la enseñanza. Adquisición, mantenimiento y sostén de servidores, licencias, software especializado, entre otros, con el objetivo de mejorar la infraestructura tecnológica y herramientas educativas, facilitando el acceso a la enseñanza universitaria.
3. Red de Tecnología Educativa: fortalecimiento de las redes interinstitucionales para avanzar en la construcción de una comunidad de práctica, articulada por referentes centrales, conformada por integrantes de los servicios con expertise en tecnología educativa que realicen aportes sustantivos que orienten el uso de tecnologías educativas para la enseñanza en la Udelar.

4. Espacios inteligentes y aulas flexibles: creación de salas equipadas en las que los docentes puedan encontrarse en espacios de trabajo compartido, experimentar el uso de herramientas tecnológicas, de realidad virtual, realidad aumentada, tecnologías táctiles, entornos de gamificación, y diseñar de manera colaborativa otras formas de enseñanza.

#### 4.1.3.3 Proyectos estudiantiles para dinamizar la vida universitaria

La integración efectiva de estudiantes en la vida universitaria contribuye a la equidad en el acceso a oportunidades educativas y fomenta un ambiente de apoyo mutuo y colaboración. La posible inclusión de estudiantes de generaciones de ingreso en el diseño y ejecución de proyectos asegura que sus necesidades y perspectivas sean consideradas desde el principio. Este enfoque inclusivo mejora la adaptación de las nuevas generaciones de estudiantes y enriquece la comunidad universitaria al incorporar diversas voces y experiencias.

Se propone realizar una convocatoria a proyectos estudiantiles y coordinar difusión y acciones de acompañamiento con los equipos docentes responsables de los proyectos en los Servicios Universitarios y CENUR. A su vez, se propone generar espacios de formación dirigidos a estudiantes con el objetivo de orientar en el proceso de redacción y armado de proyecto, en coordinación con la línea de lectura y escritura académica. La ejecución de las propuestas será sistematizada y acompañada centralmente.

Las etapas de formulación, evaluación y seguimiento de los proyectos, garantizarán que sean propuestas viables alineadas con la promoción del empoderamiento, la autonomía y el desarrollo de capacidad crítica y propositiva.

#### 4.1.3.4 Diseño de políticas de fortalecimiento del primer año de las carreras

En este punto las acciones planteadas comprenden el análisis de la vigencia del sistema altamente diversificado de ingreso a carreras. La Udelar tiene actualmente una oferta fragmentada en 145 carreras técnicas, tecnológicas y de grado, las que se superan ampliamente a las 97 que tenía en 2007 y complejiza la elección inicial por parte de los estudiantes.

A partir del antecedente de los ciclos iniciales optativos en los CENUR y su evaluación institucional, se propone diseñar ciclos iniciales por núcleos de carreras afines para Montevideo, así como opciones de ingreso a través de ciclos iniciales para estudiantes privados de libertad. Asimismo, se propone:

1. Concebir dispositivos de ampliación de conocimientos que aseguren la igualdad de oportunidades efectiva a los estudiantes que ingresan con carencias previas en disciplinas críticas, con base en evaluaciones diagnósticas institucionales validadas.
2. Incorporar en el primer año de las carreras una perspectiva contextualizada del currículo al perfil profesional.

3. Adoptar en primer año un modelo de enseñanzas diversificadas, que habilite espacios de enseñanza activa y evaluación formativa, en condiciones de mayor personalización de la relación pedagógica a estudiantes que dependen de los apoyos económicos para la continuidad de sus estudios.

#### 4.1.4 Población objetivo

Estudiantes de la Udelar que se benefician de propuestas de enseñanza de calidad que incluyen distintas modalidades formativas y se encuentran articuladas; al tiempo que adquieren capacidades que les permiten desarrollarse en todos los ámbitos de su vida de manera autónoma y propositiva.

Docentes de la Udelar que cuenta con las condiciones necesarias para desarrollar sus actividades de enseñanza en el más alto nivel, en particular en lo que respecta al entramado institucional y el uso de tecnologías.

Población que potencialmente podría ser estudiantes de la Udelar que cuenta con nuevos mecanismos para su ingreso; así como la población uruguaya en general y el sector productivo que dispone de profesionales formados en todas las áreas de conocimiento con un alto nivel académico.

#### 4.1.5 Metas

- Poner en funcionamiento en la totalidad de los Servicios Universitarios estructuras de referencia y planes aprobados como parte de un entramado institucional de articulación de políticas para la mejora sostenida de la enseñanza en la Udelar.
- Concretar en el quinquenio 2025-2029 el sistema de formación docente, el ecosistema digital Udelar y la red de referentes en tecnología educativa como acciones articuladas que fortalecen la calidad de la enseñanza universitaria.
- Consolidar un mecanismo de renovación y actualización de los espacios de enseñanza en todos los Servicios y CENUR para el final del período.
- Consolidar espacios dinamizadores de la participación que fomenten la organización colectiva y la inserción estudiantil plena a la vida universitaria.
- Contar con al menos un proyecto estudiantil por Servicio Universitario y CENUR para desarrollar al comienzo de cada año lectivo.
- Implementar Ciclos Iniciales por campos de carreras afines para el ingreso a carreras de grado en Montevideo y un Ciclo Inicial para estudiantes privados de libertad.
- Fortalecer y consolidar la enseñanza de estudiantes privados de libertad en pos de asegurar su derecho a la educación en condiciones dignas, garantizando su tránsito y egreso.

#### 4.1.6 Resultados esperados

- Contar con espacios de coordinación y referencia que permitan la implementación, seguimiento y evaluación de las políticas de enseñanza.
- Consolidar experiencias de formación de docentes que ingresan a la actividad académica y para la actualización de docentes de larga trayectoria.
- Incrementar la disponibilidad y el acceso a recursos educativos de calidad, nucleados en un ecosistema digital con características de campus virtual universitario y con el respaldo de una red de tecnología educativa.
- Fortalecer la infraestructura institucional para la enseñanza y desarrollar las capacidades de los Servicios Universitarios para la mejora permanente y la actualización de equipamiento para enseñanza.
- Dar espacios a estudiantes para que puedan proponer proyectos concretos y de su interés.
- Adecuar los tránsitos curriculares del primer año de ingreso a la Udelar a la diversidad de la población estudiantil, con trayectorias orientadas a sostener la continuidad educativa.

## 4.2 Desarrollo de la Universidad en todo el territorio nacional

### 4.2.1 Objetivo general

Consolidar los Centros Universitarios Regionales (CENUR) como espacios de primer nivel para la formación terciaria, la investigación de calidad y la vinculación con el entorno fuera de la capital del país; apoyándose en estructuras y capacidades docentes, técnicas, administrativas y de servicios que respondan a los desafíos de las universidades del siglo XXI; y ampliando los instrumentos de apoyo al bienestar de la comunidad universitaria.

### 4.2.2 Justificación

Las primeras actividades de la Universidad de la República fuera de la capital del país iniciaron a principios del siglo XX, con la instalación de las Estaciones Experimentales, a las que luego se sumaron a partir de mediados del siglo experiencias en Salto, Paysandú, Rivera y Tacuarembó. Al día de hoy los Centros Universitarios Regionales (CENUR) son las estructuras organizativas y académicas que la Udelar eligió para expandir sus actividades en todo el territorio nacional. Desde 2010, estos han tenido un crecimiento sostenido en indicadores como matrícula estudiantil, cantidad y diversidad de ofertas de enseñanza, docentes radicados en los departamentos en los que se cuenta con sedes, superficie edilicia construida y ocupada, equipamiento científico y estructuras técnico, administrativas, y de servicios. Este crecimiento fue consecuencia de políticas definidas a tal fin, acompañadas inicialmente por recursos acordados.

Existen múltiples razones que justifican la presencia de la mayor institución de educación terciaria del país en diferentes regiones, destacándose la necesidad de combatir las inequidades en el acceso a la educación terciaria como consecuencia de

disparidades socio-económicas y la escasez de profesionales en ciertas áreas de importancia para el desarrollo nacional. Trabajos recientes muestran que, en efecto, su presencia ha ayudado a atender las problemáticas anteriores. En particular, en las ciudades donde la Udelar tiene sedes se han producido cambios en términos de crecimiento y desarrollo, junto con aumentos de los egresos de enseñanza media. Sobre lo primero, parte de su explicación se puede encontrar en la formación de recursos humanos en temáticas que previamente eran limitadas o inexistentes en algunas áreas. Estas personas, que tienen un acercamiento a la Universidad y vínculo con el entramado social y económico de las regiones generan sinergias para el avance de la investigación y la aplicación de distintas soluciones tecnológicas. En cuanto al segundo, podría estar mediado por los incentivos que genera tener la Universidad en la propia ciudad de residencia de los estudiantes a la hora de finalizar el segundo ciclo. En cualquier caso, el aumento del egreso representa una novedad auspiciosa en un país como Uruguay que destaca por sus bajas tasas de culminación del ciclo secundario.

Las experiencias por etapas desarrolladas en cada región a lo largo del tiempo, especialmente en los Centros Universitarios Regionales ubicados en el Litoral Norte, el Este y el Noreste, son insumo para pensar el futuro, porque permiten identificar procesos exitosos y desafíos pendientes. En este contexto, la expansión territorial de la Udelar es una buena noticia, que se ve tensionada en su sostenibilidad en caso de no contar con recursos incrementales que permitan la inversión en mejores condiciones de trabajo para el personal docente, técnico, administrativo y de servicio, al tiempo que pone en riesgo la posibilidad de seguir ampliando las propuestas formativas y de creación de conocimiento de calidad.

El aumento de la cantidad y variedad de ofertas de enseñanza que necesitan de la participación de varias disciplinas ha llevado a la generación de interacciones muy fructíferas entre ellas y los colectivos docentes involucrados. Sin embargo, la masividad en algunos Ciclos Iniciales Optativos, hace que estos no sean sostenibles sin la incorporación de nuevos docentes radicados en las ciudades donde se cuenta con sedes, preferentemente con alta dedicación horaria. En los últimos años del quinquenio 2020 – 2024 la Comisión Coordinadora del Interior realizó llamados al fortalecimiento de carreras existentes en los CENUR y la creación de nuevas formaciones de educación terciaria a impartirse en ellos. Este fue un esfuerzo en pos de mitigar lo anteriormente identificado, luego de un arduo proceso de evaluación política y académica solo un grupo de las propuestas pueden ser financiados, quedando más de veinte postulaciones evaluadas prioritarias sin financiamiento.

De la misma forma que las actividades de enseñanza en expansión tensionan las necesidades relativas al plantel docente, también lo hace la normativa establecida por la propia Universidad de la República a partir del nuevo Estatuto de Personal Docente (EPD). En particular, este ha tenido un impacto importante en las personas egresadas de las carreras de pregrado que desarrollan actividades docentes en la institución, ya que limitan las posibilidades de acceder a un grado 3 o superior, grados que habilitan a ser responsable de unidades curriculares. Para estas personas el cambio normativo implica la necesidad de seguir formándose, para la institución, pensar en la conversión de



algunas tecnicaturas en licenciaturas, y la posibilidad de quedar en algunas áreas con una estructura académica debilitada.

En el contexto anteriormente planteado y ante la necesidad de construir estructuras académicas potentes y sólidas, que apunten a generar investigación de alto nivel, aparece como necesidad crear programas de posgrado académicos y/o articular con aquellos existentes para la formación de docentes radicados en las distintas regiones que no pueden por motivos laborales trasladarse en forma asidua a la capital del país. Lo anterior deja de manifiesto la desigualdad de oportunidades entre los docentes, todos pertenecientes a la misma institución. En el mismo sentido, es de importancia fortalecer y ampliar los posgrados profesionales en la medida en que cada vez más carreras comienzan a estar completas en las regiones y con cohorte de egreso en crecimiento. La situación actual implica que muchos estudiantes se pueden formar en el grado en las distintas sedes, pero tienen pocas posibilidades de continuar su formación en niveles superiores.

Todo lo anterior justifica que la primera acción que se propone para el quinquenio 2025 – 2029 en esta línea sea la consolidación y crecimiento de los planteles docentes y a partir de ello de las propuestas formativas. Sin embargo, esta acción, necesariamente debe ser acompañada por una segunda que implica la consolidación y fortalecimiento de las estructuras técnico, administrativo y de servicio.

La creación de las estructuras de gestión de los CENUR fue realizada en el año 2012 en primera instancia, a nivel de la CCI en conjunto con las diversas sedes. En ese momento, se crearon y acordaron una serie de indicadores que intentaron reflejar el estado de desarrollo de cada sede individualmente y sus necesidades; también se crearon cargos de referencia regional como direcciones de división y de departamentos. Luego, cada uno de ellos reevaluó las estructuras de gestión y las readecuó, hoy las tres regiones cuentan con nuevos organigramas en algunos casos aprobados por sus respectivos Consejos y previamente analizados y acordados con pautas institucionales centrales. Si bien los cargos se proveyeron en la medida en que la Udelar recibió nuevos fondos a través de las sucesivas Rendiciones de Cuentas, estos nunca fueron suficiente para completar las estructuras previstas. Lo anterior, junto con el crecimiento de la matrícula de estudiantes y las ofertas de educación terciaria, el traslado de cargos de los Polos de Desarrollo Universitario a través de los procesos de departamentalización especialmente en las regiones Litoral Norte y Este, y el traspaso de carreras que previamente eran gestionadas por los servicios de referencia académica radicados en Montevideo, tensionó las estructuras en funcionamiento. La atención tanto a esta situación como la referente al plantel docente se hace imperiosa para un desarrollo de calidad de la Udelar en todo el territorio nacional.

Seguir avanzando en la expansión territorial, es un imperativo ético hacia los sectores más postergados y con mayor dificultad para el acceso a la formación terciaria. En ese sentido la Udelar planificó abarcar con sus sedes la totalidad del país mediante la definición de cinco regiones geográficas en las que instalarse. De ellas, como ya se mencionó el Litoral Norte, el Este y el Noreste se encuentran establecidas en proceso de consolidación. Completar la regionalización implica para la Udelar nuevos desarrollos en

las regiones Suroeste y Centrosur. Está será la tercera acción que se propone para el quinquenio 2025 – 2029.

Finalmente, consolidar la Universidad de la República en el interior del país implica también conformar comunidad universitaria y extender los valores que caracterizan a la institución. En ese sentido, se hace necesario la presencia del Servicio Central de Inclusión y Bienestar Universitario (SCIBU). La presencia del SCIBU en los CENUR, a medida que estos se expanden y reciben estudiantes y funcionarios con problemáticas sociales específicas, se hace imperiosa y requiere ampliar los equipos para que conozcan, integren y articulen las necesidades de los diversos actores.

#### 4.2.3 Orientaciones y descripción de acciones a realizar

##### 4.2.3.1 Consolidación y crecimiento de los planteles docentes y las propuestas formativas de calidad

En esta acción, se plantea generar distintos programas que apunten a atender tanto las necesidades de fortalecimientos de algunas ofertas de grado, así como de grupos docentes radicados aún muy débiles. Lo anterior implica necesariamente aumentar la masa crítica atendiendo el fortalecimiento de la calidad académica. En ese sentido, sostener las ofertas de educación terciaria en los CENUR al menos con la misma calidad académica que se da en los servicios de origen, es y debe ser una meta central del proceso de descentralización. Esto debe ser acompañado por programas de formación a nivel de posgrado en los CENUR, u otras herramientas que faciliten los mecanismos de formación a nivel de postgrado a aquellos docentes radicados en el interior que quieran continuar con la carrera docente en la Udelar. Teniendo en cuenta esto es que se propone:

1. Reforzar las ofertas de enseñanza de grado y posgrado en conjunto con la radicación de nuevos grupos docentes a través de convocatorias a: fortalecimiento y posible regionalización de los CIO, la adecuación de las cargas horarias de acuerdo con el EPD, y la creación de nuevas ofertas de grado que impliquen la incorporación de docentes a las distintas regiones. A su vez, se apuntará a consolidar las ofertas académicas existentes, ya sean únicas o replicadas, y a transformar programas de pregrado en programas de grado; junto con el fortalecimiento de los departamentos académicos, ya establecidos o en vías de creación. Finalmente se propone implementar y ampliar la oferta de posgrados académicos y profesionales fuera de la capital del país.
2. Consolidar la masa crítica radicada: departamentos y su composición en Unidades a través de convocatorias a incorporación de docentes en determinadas disciplinas específicas y/o transversales en el CENUR.
3. Continuar con las políticas de apoyo a docentes que realizan estudios de posgrados y formación continua.

#### 4.2.3.2 Consolidación y fortalecimiento de las estructuras técnico, administrativo y de servicios

En esta acción se propone consolidar las estructuras de gestión aprobadas para cada CENUR, así como estructuras centrales de gestión correspondientes. Para ello, será necesario estudiar la situación de cargos ya provistos, pendientes de proveer y procesos de concurso en curso. Así como la revisión de estructuras aprobadas para su optimización. En este marco es imprescindible el trabajo de forma coordinada en el desarrollo de rutas y protocolos para la concreción de las decisiones a tomar, con el propósito de mejorar continuamente la eficiencia y efectividad en los procesos de gestión.

Se promoverá también la implementación de todos los sistemas horizontales de gestión establecidos a nivel central en los tres CENUR. En este contexto y el impulso a la capacitación y formación continua del personal técnico, administrativo y de servicios, mediante actividades en las sedes, a distancia en la capital, o de forma presencial en esta última.

#### 4.2.3.3 Avance hacia nuevas regiones del país: Suroeste y Centrosur

En esta acción la Udelar tomó la decisión de instalarse a través de sedes en las capitales de Colonia y Soriano para conformar la región Suroeste y estudiar los potenciales lugares a desarrollar actividades en la región Centrosur. En ese sentido, las actividades previstas para esta acción se diferencian por región de la siguiente manera:

1. Región Suroeste: a partir de 2025, comenzará a impartirse allí nuevas carreras ya definidas, y a partir de ello se propone para el quinquenio 2025 – 2029 consolidar y diversificar la oferta académica ya existente, así como continuar la línea de radicación de docentes en las tres grandes áreas de la Universidad. Los recursos adicionales a solicitar, permitirán impulsar de manera integral actividades de enseñanza, investigación y extensión, sostenidas en planteles docentes, y técnicos, administrativos y de servicios acordes a las necesidades que implica realizar estas actividades con altos estándares de calidad
2. Región Centrosur: se propone realizar estudios prospectivos que permitan evaluar el potencial de futuras instalaciones universitarias en el área. Estos estudios brindarán una base sólida para planificar la expansión de la Udelar y asegurar que las iniciativas respondan a las necesidades y particularidades del territorio, sentando las bases para una eventual presencia académica que favorezca el desarrollo regional y su integración con los recursos universitarios del país.

#### 4.2.3.4 Bienestar universitario en todo el territorio nacional

En esta acción se propone profundizar el proceso de descentralización de las políticas y actividades de SCIBU, en articulación con las autoridades de los CENUR mediante la generación de Secretarías territoriales. Estas deberán estar conformadas por equipos interprofesionales que actúen como referentes del Servicio en territorio, articulando las políticas sociales universitarias, coordinando actividades, identificando necesidades,

prioridades y oportunidades para el desarrollo de estrategias adaptadas a la región. Dada la diversidad de enfoques de las políticas a desarrollar, la dispersión geográfica y el crecimiento sostenido de la población de referencia, es necesario que esta tarea sea asumida por equipos con capacidad resolutive y diversidad de miradas, con el apoyo administrativo necesario. Para el quinquenio 2025 – 2029 se propone que estas secretarías asuman entre otras los siguientes proyectos:

1. Actividades lúdicas como estrategia para la inclusión y el desarrollo territorial: tiene como objetivo fomentar espacios de encuentro social para la comunidad universitaria en todo el país a través de actividades lúdicas. Asimismo, se propone llevar a cabo un Congreso Internacional del Juego y eventos como Olimpiadas y Juegos de la Mente, que fomenten el intercambio con líneas de trabajo académico, de extensión e investigación en el área.
2. Deporte como espacio de cohesión y cuidado de la salud: busca fortalecer el desarrollo deportivo y recreativo en los centros universitarios regionales, promoviendo una vida activa y saludable. Se propone implementar un plan de desarrollo articulado con los CENUR y los servicios académicos en cada sede. Además, trabajar en colaboración con actores locales mediante convenios y acuerdos, permitiendo la creación de actividades deportivas adaptadas a las características de cada territorio y fortaleciendo la red de apoyo para los estudiantes y la comunidad universitaria en general.
3. Vigilancia en salud con carácter nacional: tiene como objetivo implementar un sistema de vigilancia en salud para la comunidad laboral universitaria a nivel nacional, identificando factores de riesgo en el ambiente laboral para proteger la salud de los trabajadores y cumplir con la normativa vigente. Las actividades incluyen una evaluación sistemática de las condiciones laborales en todas las sedes, el desarrollo de una Historia Clínica Médico Laboral que contemple los riesgos específicos para cada trabajador, y la creación o adquisición de un software de salud ocupacional para gestionar el programa de manera eficiente y centralizada.

#### 4.2.4 Población objetivo

Estudiantes de distintos niveles de formación preuniversitaria que podrán acceder a las carreras de educación terciaria ofrecidas o a ofrecer por la Universidad de la República en sus respectivos departamentos de residencia o regiones aledañas.

Estudiantes de la Udelar que cursan sus carreras en las sedes de la institución fuera de la capital del país, y docentes y funcionarios técnicos, administrativos y de servicios que desempeñan sus actividades laborales en los Centros Universitarios Regionales.

Población que habita las ciudades en las que Udelar se encuentra desarrollando actividades o planea desarrollarlas, junto con aquellas personas que residen en zonas aledañas, y podrían beneficiarse del dinamismo económico y social que la instalación de una institución de porte como la Udelar puede tener.

#### 4.2.5 Metas

- Aumentar y fortalecer la oferta académica mediante la aprobación de al menos 15 propuestas de fortalecimiento de programas existentes y/o nuevas carreras, incluyendo la transición de cuatro programas de pregrado a grado y la consolidación de al menos diez grupos de docentes radicados con alta carga horaria; e implementar al menos seis programas de posgrado en diversas áreas del conocimiento.
- Fortalecer la estructura de docentes con alta carga horaria, priorizando la asignación de recursos en cargos de grados bajos y las acciones que sean necesarias para la adecuación de todas las cargas horarias al nuevo Estatuto de Personal Docente.
- Mejorar la gestión en los CENUR mediante la consolidación de estructuras técnicas, administrativas y de servicios y la optimización en la relación de funcionarios por estudiante activo; optimizar la atención a estudiantes y docentes en áreas clave, como Bedelías, Bibliotecas, Informática y recursos humanos, financieros y materiales.
- Ampliar la oferta académica en la región Suroeste, alcanzando al menos ocho propuestas de educación terciaria impartidas de manera total o parcial, junto con la radicación de al menos diez grupos docentes con alta carga horaria, y la instalación de un equipo de gestión articulado con los servicios de referencia académica y la dirección regional; en la región Centrosur realizar un estudio técnico que permita desarrollar indicadores para avanzar en la expansión de la Universidad de la República hacia allí, con planes de infraestructura y nuevas propuestas de enseñanza.
- Contar al final del quinquenio con equipos interdisciplinarios del SCIBU en cada CENUR, que articulen con los equipos en Montevideo, y diseñen un plan de monitoreo y evaluación que permita la mejora continua de la propuesta.

#### 4.2.6 Resultados esperados

- Incrementar el acceso a la oferta académica fuera de la capital del país mediante la creación y fortalecimiento de carreras y CIO, promoviendo a su vez el aumento de la masa crítica de docentes con alta carga horaria y mejorando sus condiciones laborales, así como su formación a nivel de posgrado, para consolidar una oferta de calidad y accesible en todo el país.
- Desarrollar y consolidar estructuras de gestión eficientes en cada CENUR, optimizando los recursos y sistemas de administración para mejorar la atención a estudiantes y docentes en servicios clave, logrando una administración adaptada a las necesidades de cada sede.
- Brindar las condiciones adecuadas para la ampliación de la oferta académica en la región Suroeste, asegurando la radicación de docentes, funcionarios técnicos, administrativos y de servicio acordes a las necesidades y espacios adecuados; así como contar con un estudio finalizado para evaluar el desarrollo de la oferta en Centrosur y un plan para su operativización; fortaleciendo así la presencia de la Universidad de la República en ambas regiones.

- Establecer equipos interdisciplinarios de SCIBU en cada CENUR, con un sistema de articulación interna y externa que permita la implementación actividades culturales, deportivas y de salud integral, asegurando un entorno de bienestar para toda la comunidad universitaria.

## 4.3. Garantización de los derechos a la educación y al trabajo en la vida universitaria

### 4.3.1 Objetivo general

Promover el acceso equitativo a una educación terciaria de calidad en todos sus niveles mediante políticas específicas que aseguren a todas las personas, sin distinción, las mismas oportunidades de ingreso y egreso; al tiempo que promover la salud integral y el bienestar de la comunidad universitaria con énfasis en la salud mental y las condiciones de trabajo dignas.

### 4.3.2 Justificación

La democratización de la educación superior tiene entre sus desafíos garantizar el acceso y accesibilidad a la formación académica, promoviendo un sistema más equitativo y dinámico, en el que se reconoce que el conocimiento y el aprendizaje deben ser derechos en ejercicio para todos. La Universidad de la República, a lo largo de su historia ha promovido el desarrollo de políticas democráticas e inclusivas con el objetivo de garantizar un acceso equitativo a la educación superior y fomentar la participación activa del estudiantado.

Lo anterior implica no solo la reducción de brechas socioeconómicas mediante la asignación de becas y otros apoyos, sino también la implementación de estrategias pedagógicas y de acompañamiento que respeten y valoren la diversidad cultural y social de los y las estudiantes. En clave de derechos humanos todos los individuos tienen derecho a aprender y a participar en la sociedad y comunidades de las que son parte, lo que incluye el acceso a una educación que respete su individualidad y diversidad a través de la promoción de la participación activa en su proceso educativo. Esto no solo refiere a la inclusión física en el aula, sino también la participación en la toma de decisiones políticas y en actividades culturales de diferente índole.

El SCIBU es un servicio integrante de la Universidad de la República cuyos cometidos son elaborar e implementar políticas sociales dirigidas a toda la comunidad universitaria, con énfasis en los grupos más vulnerables. En ese sentido, se observa que en los últimos años se han multiplicado las solicitudes de becas, especialmente aquellas económicas, destinadas a estudiantes de grado. En particular, esta pasó de tener 2022 solicitudes en 2018 a 5426 en 2023. Si bien hubo incrementos puntuales alcanzados en las últimas aprobaciones de las Rendiciones de Cuentas en el Parlamento Nacional, el ritmo en que

umentan los recursos no alcanza a satisfacer la demanda de la población objetivo del programa, generando una brecha entre recursos y becas cada vez mayor.

Además de las becas en dinero, el sistema de becas del SCIBU comprende otras como la beca de alojamiento, alimentación, pasajes interdepartamentales, accesibilidad educativa, guardería, transporte, materiales de estudio, y laptop. Las primeras dos de ellas, es necesario que sean atendidas con mayor énfasis en el próximo quinquenio.

En cuanto a la alimentación, el SCIBU ha desarrollado su política en la materia, haciendo hincapié en contribuir a garantizar el derecho a la alimentación mediante la provisión de la misma a través de distintos dispositivos que no siempre han cumplido con el objetivo de contribuir al derecho a una alimentación de forma equitativa en todo el territorio nacional. En Montevideo, se implementó la política a través de comedores universitarios y mediante convenios con proveedores que ofrecen el servicio de cantina en distintos Servicios Universitarios. Fuera de la capital del país es donde se han visto mayores diferencias en cuanto al tipo de dispositivo, contando con convenios con proveedores como en Maldonado, así como convenios con Gobiernos Departamentales en Salto y Paysandú. En otros departamentos el acceso a esta beca se ha instrumentado mediante un monto de dinero para contar con los medios para acceder a una alimentación adecuada. En ese sentido, se considera imprescindible tener un solo dispositivo para otorgar las becas a estudiantes de forma que cuenten con los mismos derechos en todo el territorio, acompañados de otras estrategias que les brinden herramientas para acceder a la alimentación de calidad. La ampliación del acceso de la comunidad universitaria a los comedores universitarios, requiere de un cambio de modelo de organización del servicio, la reapertura del Comedor nro. 1 y la apertura de nuevos espacios de comedores, en particular en el interior del país.

Sobre el alojamiento, es creciente el número de estudiantes que se traslada a distintos puntos del país para poder cursar carreras de su preferencia. El no contar con un alojamiento en condiciones que le permita desarrollar sus actividades académicas es una de las barreras a las que pueden enfrentarse en el camino de ejercer su derecho a la educación. El monto de la beca de alojamiento que otorga el SCIBU en coordinación con el Ministerio de Vivienda, Ordenamiento Territorial y Medio Ambiente (MVOTMA) es equivalente a dos Bases de Prestaciones y Contribuciones (BPC) y se brinda mensualmente de mayo a diciembre para quienes acceden por primera vez y de marzo a diciembre para quienes la renuevan, lo que dificulta en algunos casos la continuidad educativa.

Teniendo en cuenta lo anterior la primera acción dentro de esta línea se circunscribe a la ampliación del acceso a becas para población que las solicita y cumple con los requisitos para recibirlas, pero no lo hace por falta de recursos, especialmente en lo que tiene que ver con becas económicas, de alimentación y de alojamiento; junto con los cambios necesarios a implementar en la gestión de estas y las políticas de alimentación en general de la Udelar.

Ampliar y mejorar los instrumentos de becas, sin embargo, no es suficiente para el pleno ejercicio del derecho a la educación. Existen otras limitaciones que requieren ser

trabajadas a través de programas específicos en particular, para los casos de personas afrodescendientes, con discapacidad, migrantes y privados de libertad debido a las barreras estructurales que enfrentan estos colectivos. La población afrodescendiente ha sufrido históricamente discriminación y exclusión, situación que aún repercute en su acceso, permanencia y egreso en la educación superior. Este grupo enfrenta desafíos específicos relacionados con el capital cultural, académico y comunicacional, lo que demanda acciones para mitigar estas desigualdades y dar cumplimiento a normas y compromisos como la Ley 19.122 de 2013 y la declaración de la Udelar como Universidad Antirracista en 2023. De igual manera, las personas con discapacidad deben ser atendidas bajo un enfoque de inclusión y equidad para garantizar su derecho al estudio y al trabajo en condiciones igualitarias.

Asimismo, el creciente flujo de personas migrantes hacia Uruguay plantea nuevos desafíos para la inclusión educativa, dada la diversidad de sus realidades económicas, familiares y educativas. La Udelar ha asumido un rol activo en este tema mediante investigaciones y colaboraciones interinstitucionales, trabajando en coordinación con organismos nacionales e internacionales para facilitar la integración de esta población. Las acciones específicas deben contemplar el acompañamiento, orientación y apoyo a las personas migrantes, especialmente en situaciones de vulnerabilidad, para asegurar su pleno desarrollo académico y social. Esta labor no solo requiere del compromiso de la comunidad universitaria, sino también de la colaboración con redes de apoyo y la sociedad civil, que aportan valiosos insumos para el diseño de políticas inclusivas y efectivas.

Fortalecer los instrumentos existentes y generar nuevos que posibiliten atender la dificultad de poblaciones con características distintivas es la segunda acción que se presenta dentro de esta línea. En ello se incluye algunas actividades específicas destinadas a los estudiantes que se inscriben a carreras que brinda la Udelar desde Unidades de Internación del Instituto Nacional de Rehabilitación, y complementa lo expresado en líneas anteriores. Estos han crecido notoriamente en la última década y su acceso al derecho a la educación muchas veces se encuentra en cuestión dadas las condiciones del Sistema Penitenciario Nacional. Para todo esto se necesitan más funcionarios docentes y técnicos, administrativos y de servicios, con capacitación y condiciones adecuadas para desarrollar las tareas de forma óptima.

Dentro de los cometidos del SCIBU se encuentra también el apoyar el bienestar en general de toda la población universitaria. En ese sentido, es que se promueven actividades desde las áreas de Cultura y de Deportes. En la primera de ellas a través de la herramienta de talleres se ofrece posibilidades de desarrollo social, cultural y lúdico que posibiliten el encuentro, la capacidad de producción y análisis crítico, la experimentación de manifestaciones artísticas para expresar emociones y dar sentido al entorno, promoviendo valores relacionados con la inclusión y la diversidad promoviendo una Universidad más inclusiva. Mientras que con respecto a la actividad física y recreación, este es considerado como un factor protector de la salud mental y el bienestar. En ese sentido, una tercera acción dentro de esta línea para el quinquenio 2025 – 2029 es la creación de nuevos espacios recreativos y modalidades de actividad física dirigidas a estudiantes y trabajadores, en asociación con servicios académicos; el



impulso al uso de la bicicleta como medio de transporte saludable, ecológico y como modalidad de traslado entre los servicios universitarios; y la inversión en infraestructura y adecuada a las necesidades del Servicio y de la comunidad universitaria. Todo ello será acompañado de la ampliación de propuestas para mejorar las condiciones de trabajos de los funcionarios de la Udelar y su transición hacia la inactividad laboral.

Finalmente, en los últimos años es notoria la emergencia de situaciones críticas vinculadas a la salud mental dentro de la institución que necesitan ser abordadas integralmente, dado que las condiciones de estudio y trabajo son un factor fundamental a contemplar en el cuidado de la salud mental. La promoción de la salud mental debe ir más allá de un enfoque reactivo y considerar un abordaje preventivo y de contención desde el ámbito educativo. Esto es fundamental en un contexto de creciente complejidad social, donde la ansiedad, el estrés, la depresión y otras dificultades se intensificaron, especialmente entre la población estudiantil, cuyos procesos de ingreso, permanencia y egreso suelen estar, aunque no solo, marcados por presiones económicas, emocionales y sociales.

El Programa de Respaldo al Aprendizaje (Progresá) a través del Espacio Psicológico Virtual que creó en el marco de la emergencia sanitaria por Covid-19 ha demostrado el impacto positivo de ofrecer espacios de escucha, contención y orientación personalizada a los estudiantes, contribuyendo a sostener sus trayectorias educativas. La necesidad de contar con dispositivos de atención estable, que ofrezcan respuestas rápidas y articuladas con otros servicios y actores de la universidad, se reafirma como un pilar estratégico para afrontar esta realidad. En línea con lo anterior, la situación de los estudiantes de posgrado no puede ser ignorada; los problemas de sobrecarga académica, precarización laboral y situaciones de abuso subrayan la urgencia de contar con guías de buenas prácticas y protocolos de apoyo accesibles. A ellos se agrega lo que sucede dentro del personal docente y funcional de la institución. Por todo lo anterior, la cuarta acción que se presenta en esta línea para el quinquenio 2025 – 2029 es la creación de instrumentos que colaboren a la atención de problemáticas vinculadas a la salud mental, fortaleciendo la capacidad de la institución para formar y acompañar en un entorno saludable y de apoyo.

### 4.3.3 Orientaciones y descripción de acciones a realizar

#### 4.3.3.1 Instrumentos generales para la efectivización del derecho a la educación

La Udelar cuenta con un amplio conjunto de prestaciones que intentan colaborar en mejorar las condiciones de estudio para que una población amplia y diversa pueda acceder a la educación superior, promoviendo así la inclusión y la igualdad de oportunidades desde el ingreso, a lo largo de su trayectoria educativa, su permanencia, egreso e inserción social.

Dentro de esta acción se propone en términos generales para el quinquenio 2025 – 2029 ampliar la cobertura del programa de becas y mejorar aspectos vinculados a su gestión. En cuanto al primero es necesario asegurar que el 100% de los estudiantes que solicitan beca y son evaluados favorablemente para obtenerla puedan hacerlo, en especial

aqueellos que solicitan becas económicas y de alojamiento. Sobre esta última, además, se propone ampliar su período de cobertura a todo el año e iniciar un estudio de factibilidad para la instalación de residencias estudiantiles en distintos puntos del país.

En cuanto a la mejora de la gestión se propone optimizar el sistema de gestión de becas mediante el desarrollo de nuevas funcionalidades en la plataforma del SIGEVA, lo que permitirá facilitar la interoperabilidad con otros sistemas de la Udelar y reducirá la cantidad de información solicitada al estudiante y optimizará la gestión de las becas. En esa misma línea es de importancia generar un sistema de seguimiento de trayectorias estudiantiles de forma que lo anterior facilite la postulación de los estudiantes a diversos instrumentos de apoyo, con una bitácora de seguimiento para mejorar la eficiencia y eficacia de las intervenciones y prestaciones.

Asimismo, sobre las políticas de alimentación y becas de este tipo se buscará transformarlas con el fin de contribuir a garantizar el derecho a una alimentación de calidad a toda la comunidad universitaria, modificando la política con criterios de equidad e inclusión, en base a unificación del dispositivo de becas alimentarias, ampliación de la población que accede a comedores universitarios, la generación de nuevos espacios en el interior del país y un programa de educación alimentaria-nutricional. En particular, se propone:

1. Beca de alimentación: será otorgada en dinero a todos los beneficiarios que cumplan con los criterios de elegibilidad del SCIBU, según el índice de vulnerabilidad. Los comedores universitarios estarán abiertos a toda la comunidad universitaria, ofreciendo un menú ajustado a las recomendaciones del programa Universidad Saludable, con tickets diferenciales para becarios.
2. Marca Bienestar: se propone crear esta marca para establecer estándares de calidad en los servicios gastronómicos de la universidad, requisito progresivo para licitaciones, con monitoreo y evaluación de la calidad y satisfacción del servicio, basado en principios de la Organización Mundial de la Salud (OMS). La marca se posicionará a través de acciones como: identificación con excelencia y buena relación precio-calidad, creación de sistemas de análisis de calidad, promoción de una oferta cultural asociada a la alimentación saludable y realización de eventos temáticos sobre hábitos alimenticios.
3. Actividades educativas alimentario-nutricionales: incluye la creación de un segundo recetario con apoyo audiovisual, buenas prácticas de manipulación de alimentos, identificación de nutrientes, minimización de desperdicios y promoción del reciclaje y compostaje, con apoyo técnico y continuidad en proyectos de huertas comunitarias.

Para garantizar el buen funcionamiento de los proyectos propuestos, es fundamental fortalecer los equipos docentes de los Servicios Universitarios y CENUR con un enfoque en la democratización de la enseñanza y la educación inclusiva; realizar estudios de perfiles de los estudiantes de ingreso que permitan un seguimiento detallado de sus trayectorias teóricas; apuntalar el trabajo en la prevención y brindar respuestas efectivas a las altas demandas de apoyo y asesoramiento de los estudiantes universitarios; realizar una evaluación de impacto del sistema de becas del SCIBU y;

promover acuerdos con el BPS y el Instituto del Niño y Adolescentes de Uruguay (INAU) para facilitar la transición de la secundaria a la universidad. El trabajo coordinado de las distintas partes intervinientes y la promoción de actividades culturales que fomenten la participación estudiantil fuera del aula, fortaleciendo los lazos sociales para el sostenimiento de sus procesos formativos, y se profundizarán, es parte integral de la propuesta.

#### 4.3.3.2 Políticas específicas para un estudiantado diverso

Para lograr el efectivo ejercicio de las personas de su derecho a la educación es necesario fortalecer programas ya existentes y crear otras que atiendan condiciones específicas. En el quinquenio 2025 – 2029 la Udelar se propone fortalecer las actividades vinculadas con personas privadas de libertad, con discapacidad y crear instrumentos específicos para la atención de personas afrodescendientes y migrantes.

En cuanto a los estudiantes en condición de privación de libertad desde el SCIBU se propone generar espacios de reflexión sobre la identidad universitaria en contextos de encierro mediante herramientas artísticas al tiempo que coordinar con el programa de educación en contextos de encierro que será presentado en la línea referente a actividades en el medio, otras actividades de inclusión.

Por su parte para atender las necesidades de los estudiantes con discapacidad y contribuir a la protección de sus trayectorias, promoviendo la accesibilidad, se propone generar una ventanilla que permita articular los servicios existentes. En ese sentido, es necesario ampliar la provisión intérpretes de lengua de señas a estudiantes que lo requieran, para el cursado y exámenes; proveer intérpretes de lengua de señas a otras actividades desarrolladas por la Udelar; brindar ayudas técnicas a estudiantes con discapacidad que lo requieran, a los efectos de sostener sus trayectorias como por ejemplo dispositivos transcritores de audio a texto; acompañar y asesorar los proyectos de adecuaciones curriculares de los Servicios; y desarrollar estrategias que garanticen la accesibilidad física, comunicacional y educativa, junto con otros espacios de la Udelar referentes en la temática.

En cuanto a los estudiantes afrodescendientes y aquellos migrantes recientes se espera a través de los instrumentos a crear contribuir a la protección de sus trayectorias educativas teniendo en cuenta las vulnerabilidades históricas que estos grupos tienen. El programa para la población afrodescendiente contempla la creación de un equipo de atención que brinde apoyo inicial y coordine con servicios existentes. Al tiempo que generar campañas de sensibilización, asegurando una comunicación con perspectiva transversal de afrodescendencia. En particular, se promoverá la colaboración con el Observatorio de Racismo y Xenofobia del Prorectorado de Extensión y acciones de capacitación para la comunidad universitaria en conjunto con la Escuela de Gobierno.

En cuanto al segundo se orientará a diagnosticar las trayectorias académicas de las personas migrantes, identificando obstáculos en su ingreso y dificultades para la continuidad educativa, con el fin de diseñar intervenciones efectivas que promuevan su integración académica y social. Para ellos se propone conformar un equipo de atención

en la órbita del SCIBU que reciba y derive situaciones identificadas por otros espacios de la Udelar, articulando con dispositivos existentes, como becas y apoyos académicos, así como creando nuevos mecanismos cuando sea necesario. Adicionalmente, se evalúa necesario establece una mesa de articulación con representantes de la Red de Apoyo al Migrante, actores de la sociedad civil y grupos académicos relacionados con temas de migración y movilidad humana.

#### 4.3.3.3 Salud integral, bienestar y derecho al trabajo de la comunidad universitaria

Atender la salud y el bienestar de la comunidad universitaria, al tiempo que garantizar condiciones dignas de trabajo es un imperativo ético de la Udelar. En el marco de esta acción para el quinquenio 2025 – 2029 se propone en relación a la salud y bienestar:

1. Implementar un programa de gimnasia laboral para mejorar el bienestar físico y mental del personal de la Udelar, involucrando estudiantes del Área Ciencias de la Salud y proporcionando formación teórica y práctica en el área de salud laboral. Lo que implica la realización de talleres de formación teórica y práctica para estudiantes; sesiones de gimnasia laboral, implementadas por estudiantes bajo la supervisión de docentes del área; encuestas periódicas para evaluar la satisfacción e impacto del programa; ajustes y mejoras al programa según las evaluaciones.
2. Promover hábitos saludables en la comunidad becaria del SCIBU a través del uso de bicicleta como medio de transporte saludable, ecológico y como modalidad de traslado entre los servicios universitarios a través de la creación de un bono bicicleta para estudiantes becarios. En ese marco se propone realizar diversas actividades con otros actores de la sociedad civil y la universidad que promueven el uso de la bicicleta como medio de transporte sostenible.
3. Crear un espacio deportivo polifuncional, estilo dojo, diseñado para albergar actividades académicas, deportivas, recreativas y culturales. Este espacio multifuncional se centrará en la práctica de artes marciales, ya ofrecidas mediante talleres del SCIBU, así como en actividades de danza, idiomas, eventos culturales como gastronomía y música, juegos y materias electivas u optativas. La iniciativa busca articularse con otros servicios universitarios, como el Instituto Superior de Educación Física, que también requieren espacios de esta naturaleza, promoviendo así un entorno integrador y multidisciplinario.

En cuanto a las condiciones de trabajo se propone consolidar el Programa de Fortalecimiento Integral (PFI) y los llamados gestionados por la Comisión Permanente de Procesos y Condiciones de Estudio, Trabajo y Medio Ambiente Laboral en la Udelar (PCET-MALUR). Este esfuerzo se orienta hacia la mejora continua de los procesos y condiciones de estudio y trabajo en los servicios universitarios, mediante el desarrollo de capacidades organizacionales, estructuras transparentes, ágiles, descentralizadas y tecnológicas, así como el fortalecimiento de competencias personales basadas en buenas prácticas y redes colaborativas. Las acciones vinculadas incluyen aumentar los instrumentos para garantizar condiciones dignas de trabajo y estudio, desarrollar un llamado anual a propuestas de mejora, y propuestas bianuales diseñadas para fortalecer estas condiciones en las distintas áreas.

En consonancia con lo anterior, y la importancia de colaborar en los procesos de transición en la vida de los funcionarios universitarios se propone generar un programa de acompañamiento al retiro de funcionarios técnicos, administrativos y de servicios; en coordinación con la Dirección General de Personal, la Escuela de Gobierno y la Secretaría de Comunidad Universitaria del SCIBU. Sus objetivos incluyen orientar y acompañar a los funcionarios en aspectos jurídico-administrativos y personales relacionados con el proceso de retiro, generar espacios de integración cultural y deportiva, y abrir oportunidades de participación en proyectos desarrollados por la Udelar. Entre sus acciones destacan la realización de talleres pre jubilatorios con enfoques prácticos, jurídicos y emocionales; la integración de los funcionarios retirados a actividades culturales y deportivas; la creación de espacios para proyectos en los que puedan mantener vínculos con ex compañeros; la publicación de sus logros y contribuciones en boletines o sitios web universitarios; el desarrollo de programas de intercambio de experiencias mediante charlas o entrevistas como el Proyecto Biblioteca Humana Reflexiva; y la posibilidad de transitar el retiro a través de un programa de mentoría o la formulación de proyectos de transferencia de conocimientos y experiencias.

Finalmente como acciones de distinto nivel y vinculado a actividades concretas se propone generar un grupo impulsor para concretar las Olimpiadas universitarias Mercosur 2026 con el objetivo de propiciar el intercambio cultural y deportivo a través de acciones articuladas con estudiantes, funcionarios y docentes de universidades del Mercosur; y generar podcast de experiencias del Taller de improvisación teatral, ImprovisaTE, con juegos, ejercicios de improvisación, de forma de difundir historias ocurridas en diferentes espacios de Udelar, en formato de historias mínimas que permitan conocer la diversidad y sentirse parte del colectivo universitario.

#### 4.3.3.4 Estrategias específicas para la atención a problemáticas vinculadas a la salud mental

La atención a problemáticas vinculadas a la salud mental requiere del abordaje interdisciplinar y la combinación de estrategias diversas. Para el quinquenio 2025 – 2029 el SCIBU, las CSEEP y la Comisión Académica de Posgrados se proponen trabajar en el marco de esta acción, ya sea de forma descentralizada o coordinada, en los siguientes puntos:

1. Atención a la salud y bienestar mental: se busca promover la salud y el bienestar mental mediante la creación de grupos dirigidos por profesionales del área, con estrategias de derivación y comunicación enfocadas en temas como la prevención de suicidios, en colaboración con los Servicios Universitarios. Además, se plantea fortalecer el bienestar psico-social de la comunidad universitaria a través de servicios de atención y seguimiento en situaciones de crisis, psicoterapia basada en diagnóstico integral, y estrategias que fomenten el bienestar mediante espacios deportivos, culturales y recreativos.
2. Instrumentos específicos para estudiantes de grado: se pretende implementar dispositivos de trabajo que incluyen entrevistas individuales; grupos terapéuticos; y talleres temáticos orientados a temas de interés emergentes,

facilitados por un equipo técnico, y en colaboración con redes internas y externas especializadas.

3. Instrumentos específicos para estudiantes de posgrado: se plantea desarrollar una línea de investigación sobre problemas de salud mental asociados a las carreras de posgrado en la Udelar; diseñar instrumentos de diagnóstico, protocolos y guías de acción para estudiantes y tutores; ofrecer talleres sobre salud laboral dirigidos a posgraduandos y tutores, y crear mecanismos de acceso inmediato para tratar y derivar situaciones que requieran atención especializada.

#### 4.3.4 Población objetivo

Estudiantes universitarios con características diversas que reciben apoyos económicos y sociales para efectivizar su derecho a la educación de calidad en todos los niveles de formación; junto a la disponibilización de instrumentos específicos que propendan a mejorar su bienestar y la atención a problemáticas vinculadas con la salud mental.

Docentes y funcionarios técnicos, administrativos y de servicios que mejoran las condiciones en las ejercen sus actividades laborales, y la transición hacia la inactividad laboral.

Población con características de vulnerabilidad, que encuentran en la Udelar un espacio en el que puede proyectar su formación académica y laboral con inclusión y respeto de sus derechos.

#### 4.3.5 Metas

- Alcanzar el 100% de cobertura en la población que solicita becas y reúne las condiciones para obtenerla durante todo el quinquenio, al tiempo que mejorar los aspectos de gestión vinculadas a ellas.
- Tender, a lo largo del quinquenio, al aumento del monto de las becas de apoyo económico, alcanzando estas el objetivo de las tres BPC.
- Transformar la política de alimentación de forma tal que todos los beneficiarios de las becas de alimentación puedan acceder a ellas en dinero; se cree la marca Bienestar para establecer estándares de calidad en los servicios gastronómicos de la universidad; y se propenda a la difusión de información de calidad para toda la calidad universitaria.
- Fortalecer y generar instrumentos diferenciales para poblaciones con vulnerabilidades específicas; en el caso de la creación de programas estos entrarán en funcionamiento a partir de 2026.
- Consolidar las propuestas para la plena efectivización del derecho al trabajo de todos los funcionarios de la Udelar al tiempo que acompañar la transición hacia la inactividad laboral.
- Poner a funcionar a 2026 distintos instrumentos para atender problemáticas vinculadas con la salud mental.

### 4.3.6 Resultados esperados

- Fortalecer la democratización de la enseñanza avanzada y de calidad con un alto componente de trabajo basado en la educación inclusiva, que posibilite incrementar el alcance e impacto de las estrategias de apoyo que actualmente brinda el SCIBU para el acceso, la permanencia y la culminación exitosa de trayectos educativos y la integración efectiva a la vida universitaria.
- Contar con instrumentos que propendan a mejorar la salud integral y el bienestar universitario; anclados en recursos humanos capacitados y con herramientas que permitan una gestión ágil y oportuna, acordes a los nuevos requerimientos, e infraestructura de nuevo tipo.
- Satisfacer las necesidades del funcionariado de la Udelar en cuanto a condiciones de trabajo adecuadas para el desarrollo y sus funciones y acompañar su transición hacia la inactividad laboral.
- Consolidar los programas de atención a vulnerabilidades específicas y aquellos vinculados a la atención de la salud mental, que permitan a todo el estudiantado acceder a su derecho a formarse en condiciones adecuadas.

## 4.4. Fortalecimiento de la creación y uso de conocimiento científico y cultural de calidad

### 4.4.1 Objetivo general

Estimular la producción de conocimiento de calidad, en las distintas áreas de conocimiento y en la interrelación entre ellas, para contribuir con la búsqueda de soluciones a problemas específicos de diversos ámbitos de la sociedad, la economía, la política y la cultura; al tiempo que brindar instrumentos para el fortalecimiento de la investigación impulsada por la curiosidad.

### 4.4.2 Justificación

La Universidad de la República desarrolla la investigación en todos los campos, en tanto principal ámbito institucional responsable de la producción de conocimiento del país. Debe, por lo tanto, impulsar la investigación en todas las disciplinas que en ella se cultivan y darles amparo a todas las formas de investigación.

Cuatro comisiones, una unidad y un espacio apoyan las políticas universitarias en materia de investigación: la Comisión Sectorial de Investigación Científica (CSIC), la Comisión Central de Dedicación Total (CCDT), la Comisión Sectorial de Posgrados (CSP), la Comisión Central de Metrología y Demostración de Competencia Técnica de Laboratorios de la Universidad de la República, la Unidad de Propiedad Intelectual (UDEPI) y el Espacio Interdisciplinario. Todas ellas cuentan con diversos instrumentos, vinculados a la formación de recursos humanos, a la promoción de la alta dedicación de sus docentes a la investigación de calidad, al impulso de infraestructuras adecuadas, y

al financiamiento de proyectos y grupos de investigación. Sin embargo, algunos de estos comienzan a presentar dificultades que es necesario atender.

En cuanto a los programas con que cuenta la CSIC para promover la producción de conocimiento de calidad, es de destacar que, desde el último incremento presupuestal, los montos solo se han actualizado en detrimento de la satisfacción de la demanda calificada. Mientras que en aquellos vinculados a la investigación y el desarrollo como Proyectos I + D y Grupos I + D la demanda insatisfecha crece a lo largo del tiempo. Algo similar sucede con las convocatorias del Espacio Interdisciplinario como Semilleros, Núcleos y Centros lo que resalta la necesidad de aumentar su financiación. En el caso de Semilleros además se da la particularidad de que el período de financiación original de las propuestas parecería ser muy breve.

Otros instrumentos de apoyo a la investigación también requieren mejoras y/o adecuaciones. Tal es el caso del Programa de Educación Superior Interdisciplinaria y Transdisciplinaria (ProESIT), en donde se hace necesaria su expansión de los CENUR y la realización de pasantías docentes en el exterior. Al tiempo que aún resulta insuficiente el presupuesto destinado a la Comisión Central de Metrología y Demostración de Competencia Técnica de Laboratorios lo que limita el alcance de sus acciones. El aumento en los recursos asignados permitiría garantizar la continuidad y calidad del trabajo científico, alineando los estándares de la Udelar con los requerimientos internacionales y fortaleciendo su infraestructura de investigación.

Todas las adecuaciones anteriores constituyen la primera acción propuesta en esta línea, que tiene como finalidad fortalecer los esfuerzos que hace la Udelar por mejorar la calidad, sostenibilidad y capacidad de innovación y producción de conocimiento socialmente valioso, para consolidar su impacto en la sociedad y el ámbito académico. A ello acompañará el impulso a la investigación estudiantil.

La implementación de propuestas orientadas a fortalecer el vínculo con el sector productivo a través de programas de investigación y vinculación constituye un eje estratégico clave para maximizar el impacto social del conocimiento generado en la Universidad. Sin embargo, la Universidad tiene algunas dificultades a la hora de poder lograrlo. En particular, debido al alcance y naturaleza de los instrumentos disponibles, la mayoría de los Programas de apoyo a la investigación orientada a la resolución de problemas de la sociedad en sentido amplio, incluyendo sector productivo, no generan la posibilidad de escalar o implementar el conocimiento obtenido para resolver dichos problemas. Es así que un sinnúmero de propuestas muy valiosas en las soluciones gestadas queda trunco. De allí emerge la necesidad de generar una herramienta que apoye este proceso explícitamente.

Por otra parte, la descentralización de la Universidad de la República ha generado capacidades locales de producción de conocimiento en distintos territorios del país, de acuerdo con sus especificidades tal como se plasma en los Programas Regionales de Educación Terciaria (PRET). Este proceso requiere de nuevas acciones complementarias para continuar su consolidación, gestando de procesos colaborativos entre docentes de la Universidad de la República localizados en los diversos CENUR y a la vez entre ellos y



docentes e investigadores de otras organizaciones del sistema académico que, en muchos casos, comparten problemáticas, sedes y líneas de investigación, tal como es el caso de INIA y UTEC entre otros. Resulta clave contar con instrumentos de apoyo a la investigación orientada a la colaboración territorial, no solo en una localidad sino entre regiones para favorecer la producción conjunta y la circulación y difusión de estas capacidades.

Contar con mecanismos que permitan detectar y satisfacer necesidades específicas de los organismos públicos resulta en una generación de conocimiento más relevante y alineada con las prioridades nacionales. Una experiencia piloto de este tipo, con un enfoque experimental y de evaluación de resultados, asegura una estrategia flexible y adaptable que permite la creación de soluciones de alto impacto.

En este marco de vínculos con otros, una cuestión fundamental en la búsqueda de profundizar la resolución de problemas desde la producción de conocimiento tiene que ver con las alianzas que acerquen capacidades académicas existentes en la Universidad de la República con las necesidades, la innovación y los problemas de la sociedad. Así, iniciativas como La Industria Investiga, y programas ya tradicionales como Vinculación Universidad, Sociedad y Producción (VUSP) o los que involucran a instituciones como la Intendencia de Montevideo, son espacios privilegiados de encuentro entre, por un lado, la comunidad académica y sus capacidades para explorar soluciones innovadoras a problemas existentes, y, por otro, quienes desde la sociedad, incluyendo el sector público y el productivo, necesitan nuevo conocimiento para resolver sus problemáticas. Este espacio de encuentro resulta vital y requiere tanto de esfuerzos que apunten a forjar dichas relaciones y alianzas, así como de un acompañamiento cercano y cuidadoso capaz de construir vínculos de confianza y apoyar la traducción de problemas y necesidades en demanda de conocimiento. La segunda acción que se enmarca en esta línea explora nuevos caminos para potenciar la vinculación de la Universidad con el sector productivo.

En cuanto a instrumentos existentes para la dedicación a actividades de investigación, destaca el Régimen de Dedicación Total, de notoria importancia para la Udelar y el país. A ello se suman los Contratos posdoctorales, que fueron discontinuados en el quinquenio anterior por falta de fondos. Los investigadores posdoctorales son fundamentales para impulsar proyectos de investigación de alto impacto que requieren una especialización avanzada. Su experiencia y conocimientos les permiten contribuir de manera significativa a la producción de nuevos conocimientos, publicaciones de alto nivel y desarrollos tecnológicos. Financiar contratos postdoctorales es una inversión directa en la capacidad de nuestra universidad para aportar conocimiento de calidad en áreas de investigación clave y emergentes.

Sobre las nuevas propuestas es de destacar que CSIC, cuenta con un excelente abanico de instrumentos en apoyo de la investigación científica, tales como los proyectos de I+D o Grupos de Investigación, la adquisición de equipamiento o el apoyo a mejoras institucionales de los servicios, entre otros mecanismos de financiamiento a la investigación. Sin embargo, estos y otros instrumentos públicos o estatales como los que ofrece la Agencia Nacional de Investigación e Innovación están orientados al apoyo de

investigación científica de gran porte y de mediano o largo plazo. Este estado de situación en apoyo a la investigación no tiene en cuenta que buena parte del trabajo científico se origina en ideas de exploración básica o de corto plazo, donde los académicos buscan testear empíricamente una teoría, una hipótesis o una simple intuición a muy bajo costo y en el corto plazo. Ante esta situación emerge la posibilidad de generar una convocatoria a proyectos de investigación embrionaria ya que ofrecen una doble solución. Por un lado, financiamiento de corto plazo y bajo presupuesto para investigadores que buscan testear empíricamente un asunto específico, que puede o no estar vinculado a un proyecto mayor. Por otro, pero no menos importante, serían una fuente de alivio a la presión o demanda actual por financiamiento de proyectos de I+D, dado que parte de la actual demanda es o calificarían como proyectos embrionarios, más que como proyectos de gran porte en investigación aplicada o básica.

Finalmente, la Udelar ha creado recientemente dos nuevas plataformas para potenciar la investigación: los Institutos de investigación Centrales y el Centro universitario de producción de animales de experimentación (CUPAE). Los nuevos Institutos de investigación constituyen una innovación política y una innovación institucional. En este sentido, es relevante considerar su puesta en marcha y funcionamiento exigirán a diferentes ámbitos del prorectorado un apoyo directo, tanto el plano administrativo y de gestión como en lo que hace a su seguimiento académico. En cuanto al CUPAE, la consolidación de un Centro universitario de producción de animales de experimentación se enmarca en la línea de la Udelar en relación al uso y manejo de animales de experimentación iniciados hace casi 25 años a partir de la aprobación de la Ordenanza respectiva y del comienzo de las actividades de la Comisión Honoraria de Experimentación Animal (CHEA). Todas las propuestas vinculadas al sostenimiento de instrumentos existentes para promover la investigación, así como los nuevos proyectos embrionarios y las nuevas institucionalidades son parte de la tercera acción que se presenta en esta línea.

#### 4.4.3 Orientaciones y descripción de acciones a realizar

##### 4.4.3.1 Mejorar y adecuar presupuestalmente los instrumentos de desarrollo de la investigación

En esta acción se presentan una serie de propuestas que tienen como objetivo la mejora de los instrumentos para el desarrollo de la investigación, su viabilidad y el mejor empleo de los recursos.:

1. Incremento de montos en programas de la CSIC: se propone actualizar los montos de los programas de la CSIC por el Índice de Precios al Consumo (IPC), garantizando así su capacidad de apoyo y cobertura. Los programas que requieren incremento de financiación incluyen: Proyectos de I+D, Programa Grupos I+D, Iniciación a la Investigación, Inclusión Social, Vinculación Universidad – Sector Productivo en su modalidad SP, Ciudadanía y Conocimiento, y Equipamiento científico.
2. Incremento de la satisfacción de la demanda en Proyectos I+D y Grupos de I+D: con el objetivo de mejorar el respaldo a investigadores y potenciar el impacto de

- sus proyectos, se propone incrementar la satisfacción de la demanda en un 15% para los Proyectos I+D y en un 10% para el programa Grupos I+D. Este incremento en la cobertura de las solicitudes contribuirá a mejorar la efectividad y alcance de las investigaciones, consolidando su impacto científico y social.
3. Aumento de la financiación para programas de Centros y Núcleos interdisciplinarios: se propone fomentar y financiar un mayor número de iniciativas interdisciplinarias que aborden desafíos sociales complejos. El objetivo es financiar hasta 7 Centros y 12 Núcleos, mediante convocatorias a Centros cada dos y tres años, y convocatorias anuales para núcleos. También se buscará garantizar la sostenibilidad de los Semilleros mediante mecanismos de renovación competitiva, o aumento del tiempo de financiamiento promoviendo un diálogo y una colaboración inter y transdisciplinaria robusta.
  4. Fortalecimiento del Programa de Educación Superior Interdisciplinaria y Transdisciplinaria (ProESIT) y su expansión a los CENUR: Se busca expandir el acceso al ProESIT fuera de la capital del país, promoviendo la capacitación docente y la formación estudiantil en enfoques interdisciplinarios. Esto incluye iniciativas como escuelas de invierno, talleres de encuentro y minicursos itinerantes, consolidando una comunidad de práctica activa y fortaleciendo el acceso a formación integral en todo el país.
  5. Fortalecimiento de la metrología y el mantenimiento de equipos: con el fin de asegurar el correcto funcionamiento del equipamiento científico de la Udelar, se propone un plan integral que incluye la creación de un laboratorio de calibración institucional bajo la norma ISO/IEC 17025, fortalecimiento de la infraestructura de mantenimiento y reparación, y la continuidad del programa de Calibración e Intercomparaciones. Estas acciones garantizarán la sostenibilidad técnica y la capacidad de innovación en investigación científica.

En este punto se prestará especial atención a la promoción de la investigación estudiantil a través de los instrumentos existentes y otros por crear, que den la posibilidad de generar primeras experiencias de investigación que contribuyan a la comprensión de temas de interés social.

#### 4.4.3.2 Vincular el conocimiento con empresas, educación y sociedad

En esta acción se presentan propuestas que tienen como finalidad poner en circulación el conocimiento y colaborar con el desarrollo y el bien público a partir de las capacidades acumuladas en conocimiento científico y recursos humanos altamente calificados. En particular se sugiere avanzar en las siguientes iniciativas:

1. Apropiación y uso de las soluciones basadas en conocimiento desde los distintos sectores de la sociedad: esta propuesta busca escalar proyectos y conocimiento impulsados a través de instrumentos de apoyo a la investigación, dirigidos a resolver problemas existentes. Ejemplos como el programa de Inclusión Social, que por su duración y alcance no pudieron implementar o poner en marcha soluciones generadas, son clave. Se persigue fortalecer la investigación de calidad en la Udelar, promoviendo un uso socialmente valioso del conocimiento. Para lograrlo, es necesario identificar el conocimiento generado por proyectos

- concluidos o avanzados que requieran apoyo para su escalamiento, difusión y uso. Se propone brindar recursos durante dos años para que estas iniciativas alcancen mayor impacto y adopción social.
2. Redes territoriales procesos colaborativos y localizados de producción de conocimiento: el objetivo es fortalecer la producción de conocimiento en distintos puntos del país mediante la colaboración entre docentes de la Udelar e investigadores de otras instituciones académicas. El proceso de descentralización y expansión de la Udelar ha posibilitado identificar diversas necesidades socio-productivas, y requiere acciones nuevas para profundizar su alcance y fomentar colaboraciones interregionales. Esto incluye mapear capacidades existentes, conformar grupos interinstitucionales, identificar problemas, y producir conocimiento orientado a resolverlos. Se busca la participación de docentes presupuestados de Udelar, colaborando inter-sede e interinstitucionalmente, con un enfoque en temáticas relevantes para los territorios descentralizados, siguiendo lo planteado por los Programas Regional de Enseñanza Terciaria (PRET).
  3. Identificación y estímulo a la demanda de conocimiento del Sector Público: la propuesta se centra en identificar y hacer emerger las demandas de conocimiento científico y tecnológico del sector público. El propósito es facilitar el encuentro entre la oferta y la demanda de conocimiento avanzado mediante proyectos de investigación orientados a soluciones específicas. Se busca experimentar con una propuesta piloto que implique la contratación de 10 investigadores, quienes trabajarán en el sector público para identificar y formular demandas específicas de conocimiento científico y tecnológico. Los resultados del piloto serán evaluados para su futura escalabilidad.
  4. Fortalecimiento de los procesos de vinculación entre capacidades académicas y necesidades de la sociedad: se propone la creación de un grupo estable de gestión académica que potencie la conexión entre capacidades académicas y necesidades sociales, abarcando innovación y resolución de problemas. Este grupo se encargará de afianzar y acompañar vínculos existentes con actores del sector productivo, instituciones públicas, e iniciativas sociales, así como de buscar nuevas alianzas para resolver problemas críticos de la sociedad. Para ello, se plantea contar con recursos experimentados que permitan realizar esta tarea de manera efectiva y sostenida.

#### 4.4.3.3 Instrumentos nuevos y apoyo a los existentes para el fomento de la investigación de calidad

En esta acción se profundiza en el fortalecimiento de instrumentos existentes para la promoción de la investigación y aquellos recientemente creados que necesitan de distintos esfuerzos para su fortalecimiento. En particular:

1. Satisfacción de la demanda del Régimen de Dedicación Total: este es el principal instrumento con que cuenta el país para financiar la dedicación exclusiva a las tareas universitarias, y el que ha posibilitado la promoción de las actividades de investigación. En el quinquenio 2025 – 2029 es necesario poder mantener el ingreso al régimen de dedicación total de aquellas postulaciones evaluadas

- positivamente. Dada la relevancia del trabajo interinstitucional, se propone que una proporción del incremento se destine a financiar Dedicaciones Totales mixtas y compartidas con otras instituciones educativas del país.
2. Contratos posdoctorales: su objetivo es aportar a la consolidación e inserción de investigadores financiando contratos de investigación postdoctoral en equipos de trabajo de la Udelar. Esto permite enriquecer a grupos de investigación nacionales mediante el aporte de investigadores altamente calificados. Se espera que se puedan financiar 30 contratos posdoctorales en cada llamado.
  3. Proyectos de Investigación embrionaria: busca financiar la investigación científica en fase exploratoria. Este fondo se plantea implementar una línea de financiamiento de proyectos a ser ejecutados en el plazo de seis meses. El programa de proyectos embrionarios operará en formato piloto por un plazo de cuatro años, a ser evaluado.
  4. Para la implementación de los proyectos se prevé la realización de dos llamados al año. Bajo cualquier circunstancia, los proyectos embrionarios no son proyectos de larga duración, sino proyectos que buscan resolver un problema de acceso a fondos para desarrollar todo o una porción de un trabajo empírico específico y de bajo presupuesto.

Además de lo anterior para el quinquenio 2025 – 2029 la Udelar se propone la financiación de cinco Institutos de Investigación Central que puedan presentarse en una nueva convocatoria y la puesta en funcionamiento del Centro universitario de producción de animales de experimentación (CUPAE). Este último se posiciona como un centro de producción de animales de experimentación propio y acorde a las necesidades investigativas de la Universidad de la República y tiene entre sus objetivos ser un centro referencia para los Laboratorios de Experimentación Animal y bioterios de otras instituciones públicas o privadas. En el quinquenio supone no solo la consolidación de la estructura física sino también de un espacio de formación y desarrollo de profesionales y técnicos, así como el mantenimiento del funcionamiento cotidiano del centro en condiciones óptimas.

#### 4.4.4 Población objetivo

Docentes de la Udelar que cuentan con más y mejores oportunidades para desarrollar actividades de investigación en todas las áreas de conocimiento y en la interrelación entre ellas a través de convocatorias concursable, programas de posdoctorado y dedicación exclusiva; y que tienen disposición equipamiento científico correctamente mantenido.

Estudiantes de la Udelar que contarán con más mecanismos y mayores recursos para comenzar su formación en la investigación desde el estudio de grado, fomentando más y mejor investigación estudiantil.

Hacedores de políticas, instituciones, empresas y organizaciones sin fines de lucro que se vinculan con la Udelar y obtienen conocimiento del más alto nivel que les permite tomar decisiones informadas e innovar en sus áreas de actuación.

Población en general que se beneficia de los avances de la investigación e innovación genuina que produce la Udelar, en temas de relevancia para el país.

#### 4.4.5 Metas

- Adecuar a 2026 financieramente todas las convocatorias a actividades de investigación de la Udelar que no han sido actualizadas en el último quinquenio, al tiempo invertir en aquellas en donde existe demanda insatisfecha esta situación.
- Profundizar en las acciones de vinculación con el sector productivo a través de la generación de nuevas propuestas a implementarse a partir de 2026; cerrar el quinquenio con evaluaciones de las mismas con el objetivo de tomar acciones en cuanto a su escalabilidad.
- Fortalecer los instrumentos para la dedicación a la investigación de forma exclusiva; al tiempo que generar las condiciones para que proyectos embrionarios puedan tener lugar y se creen nuevas institucionalidades desde las que producir conocimiento.

#### 4.4.6 Resultados esperados

- Contar con instrumentos de financiación de la investigación con financiación acorde a las necesidades de los equipos que hacen propuestas; al tiempo que poder dotar a todos aquellos que sus propuestas son evaluadas como excelentes del financiamiento necesario para su desarrollo.
- Dotar al país de instrumentos que permiten la vinculación de la Universidad con el sector productivo, aportando capacidades para la resolución de temas de relevancia nacional.
- Diversificar las formas en que se organiza la investigación en la Udelar, fomentando la creación de nuevos espacios; al tiempo que se sostiene y fortalecen los instrumentos tradicionales de fomento a la investigación científica.

### 4.5. Integración de conocimientos y prácticas en la comunidad

#### 4.5.1 Objetivo general

Expandir, potenciar y consolidar prácticas universitarias en la comunidad que promuevan el uso socialmente valioso del conocimiento y el abordaje integral de problemas nacionales, en el marco de procesos de formación e investigación.

#### 4.5.2 Justificación

El compromiso social de la Universidad de la República con la construcción colectiva de respuestas a problemas de la sociedad uruguaya es un rasgo identitario que enorgullece y desafía cotidianamente a la institución. La Universidad ha multiplicado sus formas de vinculación con la sociedad incorporando diversas modalidades como convenios con instituciones públicas y privadas, nacionales e internacionales, productivas y sociales; programas permanentes en barrios donde se trabaja con y en la comunidad; proyectos que abordan temáticas de importancia a nivel nacional; y programas integrales temáticos y programas que orientan la investigación hacia problemas de interés nacional. Cada uno de esos instrumentos privilegia alguno de los aspectos del complejo y multifacético vínculo de la universidad con la sociedad. Es positivo que esa red de relaciones sea densa y diversa, y a la vez es fundamental analizar las características y finalidades de cada instrumento a efectos de potenciar los aportes y fortalezas de cada uno, así como de la interacción entre ellos.

La rica tradición de la extensión universitaria permite integrar la atención a demandas de los sectores más postergados con la formación de estudiantes críticos con la realidad y con capacidad para abordar en su futuro ejercicio profesional necesidades complejas. Es desde Comisión Sectorial de Extensión y Actividades en el Medio (CSEAM), el Servicio Central de Extensión y Actividades en el Medio (SCEAM) y los programas Aprendizaje – Extensión (APEX) e Integral Metropolitano (PIM), además de en los Servicios Universitarios, donde se lleva adelante la mayor parte de estas actividades.

Una parte importante de la extensión que se desarrolla en la Udelar es financiada por las convocatorias concursables de la CSEAM. En ese sentido, el fortalecimiento de las propuestas de extensión y prácticas integrales en los Servicios Universitarios requiere, entre otras cosas que las convocatorias a proyectos de Desarrollo de la Extensión y Fortalecimiento de Trayectorias Integrales de la CSEAM reviertan su demanda insatisfecha. En ambas convocatorias menos del 25% de estas propuestas reciben financiación por falta de disponibilidad presupuestal. Aumentar la satisfacción de demanda de los instrumentos con los que cuenta la Sectorial es parte de la primera acción en esta línea junto con el crecimiento los fondos asignados de forma directa a los servicios para el financiamiento de Espacios de Formación Integral (EFI).

Por su parte, los Programas Integrales constituyen uno de los instrumentos clave en la vinculación de la Udelar con la sociedad. Diversas definiciones subrayan el propósito de promover aprendizajes basados en problemas emergentes de las realidades concretas. La intención institucional de creación y fortalecimiento de estos programas responde a la idea de contar con espacios universitarios que integren la participación de una diversidad de actores y la articulación de diferentes recursos universitarios con el objetivo de lograr mejorar la calidad de vida de la comunidad. Se concibe la definición de programas integrales estrechamente ligada a la articulación de tres dimensiones: las funciones universitarias; las disciplinas; y saberes de los actores involucrados en las acciones. Como segunda acción para el quinquenio 2025 – 2029 se propone la creación de nuevos programas integrales uno territorial en Casavalle y otro temático vinculado al el Sistema Carcelario. Ambos son una apuesta a contribuir, en la medida posible y en conjunto con otras instituciones, organizaciones y la comunidad en general, a abordar

problemáticas arraigadas que vulneran los derechos de miles de ciudadanos y el bienestar de toda la sociedad.

En el caso del Programa Integral Casavalle, se busca mantener la presencia de la Udelar en un territorio donde las demandas prioritarias identificadas abarcan la situación de las infancias y adolescencias, marcada por la pobreza, la victimización, el consumo problemático de drogas y los problemas de salud mental. También se destaca la situación de los jóvenes, quienes enfrentan bajos logros educativos, escasas oportunidades laborales, la presencia de grupos delictivos en la zona y la carga de estigmas sociales. Además, se observan problemáticas como la violencia institucional, vecinos y vecinas en condiciones de precariedad habitacional y salubridad deficiente, subzonas con alta contaminación ambiental, problemas generalizados de salud mental, así como informalidad y precariedad laboral. La inseguridad en espacios públicos y privados, las dificultades de acceso a la justicia, la inseguridad alimentaria y la pobreza extrema son otros desafíos presentes. En este contexto, es fundamental profundizar en la comprensión de estas demandas, establecer prioridades y promover un trabajo coordinado de la Udelar en la cuenca de Casavalle.

El Programa Integral para el Sistema Carcelario se construirá sobre la experiencia universitaria acumulada de investigaciones, proyectos, actividades y procesos formativos en la materia. En ese sentido, es de destacar en 2016 la firma de un convenio marco de cooperación entre la Udelar y el Instituto Nacional de Rehabilitación (INR) que estimuló la producción de iniciativas de distinto tipo, con pluralidad de intereses y equipos universitarios involucrados. Proyectos de investigación y de extensión, consultorías, tesis de grado y posgrado, cursos de formación, actividades en el medio, dispositivos de enseñanza para personas privadas de libertad, han marcado el trabajo de los últimos años. La complejidad del sistema carcelario, el impacto social que su funcionamiento genera, las dramáticas implicancias que tiene en materia de violación cotidiana de los derechos humanos, obligan a una respuesta articulada de la Udelar que sirva para producir insumos tanto para las políticas sectoriales como para la discusión pública. La conjugación de disciplinas y saberes es imprescindible para poder dialogar con demandas que involucran dimensiones muy distintas como infraestructura, salud, alimentación, derechos, recreación, cuidados, educación, reincidencia. Se requiere ordenar, conjugar y potenciar los desarrollos relevantes realizados por la Udelar en estas temáticas sobre la base de un programa que incluya a todos los actores y tenga la sostenibilidad institucional y presupuestaria necesaria.

Finalmente, la experiencia del programa APEX y el PIM, ha evidenciado los aportes de este tipo de plataformas universitarias para promover la participación de la comunidad en el abordaje de las diversas problemáticas que existen en el territorio. El Programa APEX ha desarrollado metodologías de trabajo y producción de conocimiento que implican estrategias de formación e intervención. A partir de demandas co-construidas surgen cuatro ejes de abordaje temático y territorial que requieren reforzar los equipos existentes para consolidar las prácticas integrales en el oeste de Montevideo. Por otro lado, el PIM abarca la región noreste del área metropolitana de Montevideo, un área muy extensa en superficie, población y problemáticas a abordar. Si bien se han mantenido propuestas concretas de trabajo en distintas zonas, se entiende necesario



retomar un trabajo territorial más robusto y a tono con las demandas y desafíos que tanto desde la sociedad como desde la Udelar se plantean. La actual organización académica de este programa está estructurada a través de núcleos de intervención e investigación, vinculados a los temas de hábitat, educación y trabajo; hasta el momento no se ha conseguido abordar en profundidad los problemas vinculados a la salud en su sentido amplio lo que se identifica como una dificultad en el vínculo con los diversos Servicios Universitarios que trabajan en ese amplio campo. Desde el PIM se han establecido diferentes formas de trabajo con los servicios universitarios que incluye el apoyo a través de un reducido fondo que se destina a apoyar los distintos dispositivos. No obstante, estos recursos son insuficientes y es necesario reforzar, en tanto, la herramienta ha demostrado tener buenos resultados. A su vez, para el desarrollo de itinerarios de formación integral se requiere incentivar la articulación de docentes de los servicios con el Programa, que permita acompañar las actividades en el marco de acuerdos de trabajo. De esta manera la tercera acción propuesta para el quinquenio 2025 – 2029, es el fortalecimiento de los programas integrales con los que la Universidad ya cuenta.

#### 4.5.3 Orientaciones y descripción de acciones a realizar

##### 4.5.3.1 Fortalecimiento y expansión de los programas concursables de la CSEAM y consolidación de la extensión en los servicios.

Esta acción supone incrementar el presupuesto asignado a las convocatorias a presentación de proyectos de Desarrollo de la Extensión y Fortalecimiento de Trayectorias Integrales de los Servicios, e incorporar un componente de apoyo específico a propuestas enmarcadas en temas/territorios de programas integrales, actualmente existentes o por crearse.

En línea con las acciones de promoción de la extensión y la integralidad, se propone además crear un instrumento que contemple las necesidades de equipamiento para la extensión y así posibilitar el desarrollo de nuevas actividades y potenciar las existentes.

Asimismo, se plantea consolidar en las partidas destinadas a los Servicios un fondo específico para fortalecer los equipos docentes involucrados en EFI y otras experiencias curricularizadas, mediante mecanismos y criterios que permitan financiar estas actividades.

##### 4.5.3.2 Nuevos programas integrales: Casavalle, Sistema penitenciario y otros por crear

El diseño del Programa Integral Territorial cuenca de Casavalle supone la consulta y la participación de todos los servicios de la Udelar. El desarrollo de la propuesta implica avanzar en líneas orientadas a: (i) la resolución de problemas con atención privilegiada a la centralidad de las violencias y los conflictos, (ii) la creación y/o refundación de dispositivos interdisciplinarios de distinto orden como jurídico, sanitario y educativo, en principio, que permitan desplegar la integralidad de funciones universitarias. En ese sentido, la estrategia de trabajo prevé:

1. La elaboración de una base de información espacial; la construcción de una propuesta de delimitación espacial precisa para el Programa; la realización de una cartografía con la caracterización socio-demográfica del área de la cuenca de Casavalle y alrededores; y la elaboración de una cartografía sobre la distribución de la ocurrencia de algunos delitos.
2. La revisión documental académica, de política pública y de la sociedad civil sobre las infancias y adolescencias en Casavalle de los últimos cinco años; el desarrollo de un ciclo de conversaciones con actores institucionales, sociales y comunitarios de la zona de referencia; el diseño y la implementación de actividades colectivas con actores sociales e institucionales para el análisis de la situación de las infancias y adolescencias en la zona de referencia; la sistematización de resultados respecto del estado de situación hallada y la elaboración de recomendaciones para la acción.
3. La identificación y el seguimiento de la implementación y el proceso de aplicación de las políticas sociales en el territorio; la identificación y seguimiento de la recepción de los programas sociales por parte de los distintos tipos de beneficiarios en la zona de referencia; la participación en reuniones del Consejo Cuenca Casavalle y la sistematización analítica de estas; la realización de entrevistas a distintos actores que implementan la política social y de seguridad en el territorio. A modo de ejemplo, se buscará una aproximación a la actuación del Comité de Recepción Local del Sistema Integral de Protección a la Infancia y a la Adolescencia contra la Violencia (SIPIAV).
4. La recuperación del acumulado de proyectos de extensión, actividades de enseñanza y de investigación, y de experiencias integrales atendiendo a la construcción de demanda y problemáticas prioritarias; la identificación y el impulso al desarrollo del trabajo docente en perspectiva de integralidad; la construcción participativa de protocolos referentes a procedimientos de actuación por parte de los actores universitarios en territorio, y de protocolos de seguridad para los equipos y los distintos actores; la ampliación de las posibilidades de curricularización de la extensión.
5. El estudio de las fortalezas y debilidades de los dispositivos universitarios como las problemáticas que pueden ser consideradas, población atendida, y disciplinas involucradas en el diseño actual, y la valoración participativa de su rediseño; el desarrollo de un trabajo de coordinación y articulación intra e inter servicios de la Udelar, pero también con actores políticos de primer, segundo y tercer nivel de gobierno, así como con actores sociales y comunitarios, que permita atender situaciones que requieren de la interdisciplina y del diálogo de saberes; y la creación de un sistema de registro que permita el monitoreo, la evaluación y el análisis riguroso del funcionamiento de los dispositivos.

Por su parte, la ejecución de un Programa Integral para el Sistema Carcelario, requiere construir un diagnóstico participativo sobre el trabajo desarrollado por la Universidad en el sistema carcelario que oriente sobre las potencialidades para abordajes interdisciplinarios y orientado a problemas. En paralelo, es fundamental relevar demandas y exigencias de las autoridades responsables de la política pública como el INR, el Comisionado Parlamentario Penitenciario, el Centro de Formación Penitenciaria

(CEFOPEN), y de los distintos actores de la sociedad civil como organizaciones de familias, religiosas, y de promoción de derechos humanos, entre otras.

A su vez, es muy importante poder definir el trabajo de proyección académica sobre esas bases y la posibilidad de promover Espacios de Formación Integral (EFI) con participación de todas las áreas de la Universidad, de manera de institucionalizar la presencia de la Udelar desde un lugar complementario al que existe en materia de enseñanza en cárceles. En tal sentido, es clave la creación de nodos de trabajo sobre: investigación, formación para funcionarios, procesos de acompañamiento, expresiones artísticas y culturales, conformación de redes académicas y sociales, promoción y difusión pública de actividades, entre otras.

En referencia a la creación de nuevos programas integrales, la orientación principal es estimular los procesos que actualmente se desarrollan en distintos espacios territoriales de la Universidad. Por ejemplo, a nivel del CENUR Litoral Norte, se cuenta con llamados a Programas Integrales Interdisciplinarios territoriales (PROIIT), que son una estrategia para impulsar la enseñanza activa mediante la resolución de problemas y diálogo de saberes, la incorporación de la investigación en los procesos educativos y la curricularización de la extensión. Involucrará prioritariamente tanto EFI a partir de disciplinas o materias de las carreras de las sedes y casas o la generación de EFI específicos, como espacios de trabajo en territorios de las Sedes y casas. Sobre la base de esta iniciativa en desarrollo, se pretende estimular con fondos específicos otros procesos análogos en el resto de los CENUR.

Por otra parte, hay trabajos relevantes que se vienen realizando en la zona de Malvin Norte en torno al ambiente y la salud, los espacios públicos y la convivencia, y el arte, la educación y el deporte, que podría decantar en la creación de un nuevo programa integral. Allí, se ha tejido una importante red con organizaciones sociales e instituciones públicas y se promueve los estudios y acciones para la reflexión interna de los Servicios Universitarios de modo de abordar problemas de violencia y convivencia que han marcado la agenda en el último tiempo.

Por último, la línea de los derechos humanos con anclaje en el Servicio Central de Extensión como en la Cátedra de Derechos Humanos y las iniciativas sobre memorias de organizaciones sociales que articulan la investigación en clave de archivos y el trabajo de vinculación con distintos tipos de movimientos sociales, son asuntos de alto valor académico e institucional que podrían ponerse en perspectiva de desarrollo en clave de integralidad.

#### 4.5.3.3 Consolidación y expansión de los programas territoriales APEX y PIM

Las acciones del programa APEX incluyen el anclaje de la participación de los servicios en nodos territoriales, la promoción de la salud animal, los espacios de formación para organizaciones sociales y la salud comunitaria, en particular:

1. Desarrollar nodos territoriales (NT) conformados por equipos con base en instituciones u organizaciones, articular con políticas públicas y redes locales y

- desplegar nuevas inserciones de los servicios en desarrollar en los barrios El Tobogán, La Teja, Casabó y Santiago Vázquez.
2. Consolidar un Centro de Promoción y Prevención para la Salud Animal que permita dar respuesta a necesidades locales sobre la salud de animales pequeños, realizar las funciones universitarias y desarrollar enfoques interdisciplinarios.
  3. Promover la formación de vecinos, vecinas, docentes y estudiantes en temáticas relacionadas a demandas construidas desde las propias necesidades de capacitación y formación de las organizaciones sociales en Espacios de Formación Popular en conjunto con Red de Ollas, Organización de Usuarios de Salud, FUCVAM, PTI-C y FADU.
  4. Se plantea reforzar líneas de acción en salud comunitaria y procesos sociales y abordar las problemáticas asociadas a la salud mental, la alimentación y las violencias junto a la Mesa Local de Salud Mental, el dispositivo Sentidos, y desarrollando nuevos dispositivos.

Respecto al desarrollo territorial y fortalecimiento académico-funcionario del PIM se propone consolidar y ampliar el área de actuación del Programa en la región noreste metropolitana de Montevideo, profundizar los vínculos con otros actores institucionales y sociales, crear un núcleo de intervención sobre salud colectiva y territorio, fortalecer las líneas de investigación de los núcleos ya existentes, diseñar e implementar cursos de posgrados referenciados a los núcleos y favorecer la incorporación de tesis a las actividades del programa, consolidar y ampliar las propuestas de educación permanente dirigidas a actores barriales y profesionales de las políticas socioeducativas de la zona, que articulen con las necesidades y experiencias del territorio con el abordaje general de los campos temáticos y fortalecer la estructura académica y funcional del Programa.

A su vez, en el marco del fortalecimiento de la extensión e integralidad de los servicios en el territorio de actuación del PIM se propone:

1. Contribuir en el mediano plazo al desarrollo de la extensión e integralidad a partir del diseño de itinerarios de formación integral para estudiantes de grado que articulen diversos cursos y espacios de formación integral de los distintos servicios. En ese sentido se espera financiar un itinerario de Formación Integral por núcleo, totalizando cuatro.
2. Ampliar el fondo para la inserción de los servicios en el Programa, con la finalidad de responder a problemas relevantes del territorio y de manera ajustada a las posibilidades de intervención. Se plantea financiar cuatro acuerdos adicionales por año.
3. Estimular el desarrollo formativo en torno al diseño industrial y las tecnologías en la sede del PIM, a través de un espacio descentralizado de arte, diseño y agroecología.

#### 4.5.4 Población objetivo

Equipos docentes y estudiantiles de la Udelar que desarrollen propuestas de extensión e integralidad aprenden y contribuyen con su conocimiento a problemas de importancia para el país.

Población y actores comunitarios e institucionales con anclaje territorial en las zonas de referencia de los programas integrales y otras actividades de extensión que se benefician de la interacción con la universidad y aportan a la formación de sus estudiantes.

Gestores y tomadores de decisiones en la medida que la presencia de la Universidad en distintos espacios posibilita el abordaje de problemáticas desde nuevas perspectivas y genera insumos para propiciar la toma de decisiones informadas.

#### 4.5.5 Metas

- Incrementar progresivamente a partir de 2026 la satisfacción de la demanda en las convocatorias concursables de desarrollo de la extensión y trayectorias integrales; y generar una nueva convocatoria en 2027 sobre equipamiento para la extensión
- Avanzar durante 2026 en las acciones de análisis, caracterización, revisión de políticas y articulación con referentes comunitarios e institucionales en la cuenca Casavalle para brindar a todos los servicios de la Udelar, una plataforma para trabajar en una propuesta articulada, en uno de los contextos territoriales con mayor necesidad de conocimientos, formación y acompañamientos de la capital del país.
- Generar a partir de 2026 dispositivos interdisciplinarios para producir insumos de conocimiento que aporten a la política pública sobre privación de libertad y a la promoción de los Derechos Humanos y concretar en 2027 la implementación de una propuesta permanente de la Udelar en el sistema carcelario desde la perspectiva de la integralidad.
- Establecer a partir de 2026 nuevas propuestas de programas integrales en los CENUR; y estudiar la posibilidad de concretar otros en la capital del país ya sean territoriales o temáticos.
- Establecer en el APEX al menos cuatro nodos territoriales al finalizar el periodo quinquenal para incrementar los procesos de trabajo territoriales de cercanía; consolidar para 2026 el Centro de Prevención y Promoción de Salud Animal con el funcionamiento del Policlínico Veterinario y la oferta de cursos en el marco del Espacio de Formación Popular.
- Sostener a través del PIM la presencia de la Udelar en el Municipio F y E de Montevideo y en Barros Blancos Canelones y zonas aledañas; contar con un núcleo de intervención e investigación en salud colectiva y territorio; poner a funcionar itinerarios de formación integral en cuatro servicios de la Udelar en asociación con el PIM; contar con nuevos acuerdos de trabajo con apoyo financiero para atender tanto las demanda del territorio como las necesidades de los servicios universitarios y concretar un espacio descentralizado de arte, diseño y agroecología en la sede del PIM.

#### 4.5.6 Resultados esperados

- Mejorar el acceso a las convocatorias del CSEAM, lo que implica un aumento de estudiantes y docentes que participan en actividades integrales y de extensión, y generar un nuevo llamado sobre equipamiento destinado a la extensión; lo que redundará en la mejora de las actividades de extensión y en el medio y la articulación de funciones para la atención a demandas sociales identificadas en los procesos de trabajo con diversos actores sociales.
- Aumentar el número de programas integrales territoriales y temáticos a través de la instalación de actividades en Casavalle y en el Sistema Penitenciario; junto con estudiar otras posibilidades de creación en otras zonas del Montevideo y el resto del país y temáticas.
- Ampliar el trabajo de cercanía del Programa APEX, e incrementar la participación de prácticas estudiantiles en cantidad y calidad y al tiempo que se genera conocimiento socialmente pertinente
- Fortalecer las actividades del PIM a partir de mayor financiamiento para llevar adelante acuerdos con los Servicios Universitarios; itinerarios de formación integral; un nuevo núcleo de intervención referido a salud en funcionamiento; y un espacio descentralizado de arte, diseño y agroecología que funcione de manera permanente en su sede.

### 4.6. Impulso de los estudios de posgrado y la formación a lo largo de toda la vida

#### 4.6.1 Objetivo general

Fomentar la consolidación de programas de posgrado de calidad en todas las áreas del conocimiento, con procesos de evaluación académica continua; facilitar la inscripción en sus diferentes niveles y promover el egreso mediante programas específicos de apoyo a estudiantes; e impulsar la formación continua a través de actividades de educación permanente.

#### 4.6.2 Justificación

La formación en los distintos niveles de posgrados es esencial para la creación de conocimiento en el más alto nivel, así como el desempeño profesional en distintas áreas. En ese marco, la Udelar es la principal institución en cuanto a formación de posgrado se refiere del país, y a 2024 cuenta con 339 ofertas de las cuales 37 son doctorados, 101 maestrías y 201 diplomas. Sin embargo, existe diversidad en sus aspectos cualitativos, especialmente en su fortalecimiento y grado de consolidación.

Para el quinquenio 2025 – 2029 es prioritario el desarrollo de procesos de evaluación que sirvan como insumo para acordar planes de acción y tomar decisiones informadas

sobre este tipo de formaciones en lo que respecta a su calidad, y también a su financiación; así como en su consistencia en un eventual sistema de posgrados. En ese sentido es de destacar que a pesar de que la mejora de la calidad mediante procesos de evaluación es indudable, solo existió una experiencia en 2016-2017 de evaluación y una subsiguiente de desarrollo e implementación de planes de mejora a partir de procesos de evaluación en 2018. La evaluación regular y eficiente a través de un sistema de indicadores confiables permite identificar fortalezas y oportunidades de mejora. Asimismo, un sistema de evaluación eficiente redundaría en la optimización de la distribución de recursos a través de la profundización o reestructuración de los planes de estudios de los posgrados, la unificación de programas ya existentes y la creación de nuevas maestrías o doctorados que en sus evaluaciones hayan demostrado factibilidad y relevancia como propuesta académica.

En línea con lo anterior emerge la necesidad de fortalecer la actividad académica de las maestrías y doctorados ofrecidos por la institución. El fortalecimiento de posgrados académicos de calidad es fundamental para garantizar la generación de conocimiento avanzado; el desarrollo de investigaciones rigurosas, innovadoras y relevantes; el desarrollo de capacidades docentes; para la actualización y el fomento de la vinculación nacional e internacional con otros programas de posgrado, considerando entre los primeros, los programas de posgrado conjuntos con ANEP. Tanto la evaluación de los programas existentes para su posterior consolidación, como el fortalecimiento de maestrías y doctorados es parte de la primera acción que se propone la Udelar en esta línea para el período 2025 – 2029.

Mejorar las ofertas de posgrado necesariamente debe ir acompañado de la expansión de los instrumentos que apoyan el egreso de sus estudiantes. En ese sentido, es de vital importancia la universalización de las becas para cursado y finalización de posgrados, así como el apoyo a tutores y estudiantes para la redacción de tesis y finalización del programa.

Las becas son instrumentos fundamentales para la formación de recursos humanos, para el fomento de la investigación y la innovación, y para asegurar la equidad y el acceso a la educación. La Udelar cuenta con dos tipos de becas: Apoyo para estudios de posgrado en Udelar y Apoyo para finalización de posgrado en Udelar, es necesario expandir en ambos casos su alcance. Al mismo tiempo, se hace necesario la generación de un nuevo instrumento de beca que permita la vinculación de los estudiantes de posgrado con el sector productivo y la educación pública no universitaria. En esa línea, promover la investigación orientada a distintos sectores de la sociedad cuyo desarrollo contribuye a la generación de ingresos y fuentes de trabajo de calidad; así como organizaciones sociales y culturales; tiene un impacto directo y tangible sobre la generación de valor público y la capacidad de aportar soluciones innovadoras a problemas complejos. Tal es el caso de la expansión de las fronteras de posibilidades de producción en sectores estratégicos de la economía donde se han alcanzado limitaciones productivas o bien contribuir a la comprensión y generación de respuestas a problemas sociales o políticos relevantes para el desarrollo. Al crear un instrumento que vincule de forma articulada la financiación de la investigación con los instrumentos de promoción de la formación de posgrado se pueden orientar los esfuerzos

investigadores y estudiantes hacia problemas y desafíos reales que requieren soluciones innovadoras, así como a una relación más estrecha con el sistema educativo.

En cuanto al apoyo para la redacción de tesis es de destacar que frecuentemente la culminación de las carreras de posgrados resulta demorada por dificultades asociadas al proceso de escritura de la tesis como ser el manejo de los tiempos en la escritura, decisiones asociadas a las elecciones de las diferentes autorías en la tesis, la estructura propia de la tesis, y las condiciones en que el estudiantado la realiza. Como consecuencia, los tiempos reales de las trayectorias educativas a nivel de posgrado resultan dilatados superando ampliamente los tiempos nominales propuestos en los programas de carreras. En este sentido, resulta relevante abordar la problemática mediante estrategias de formación en escritura de tesis tanto dirigida a estudiantes de posgrado como tutores. La Udelar cuenta con experiencia en esta área ya que desde el 2014 ha realizado anualmente talleres dirigidos a estudiantes y desde el 2023 a tutores. En ese marco, la segunda acción propuesta para el período 2025 – 2029 incluye la ampliación de las becas de posgrado existentes, la generación de un nuevo tipo de beca, y la consolidación de taller para estudiantes y tutores que fomenten la finalización de los programas de posgrado.

Finalmente, la educación a lo largo de toda la vida, es un componente esencial para enfrentar los cambios en las prácticas profesionales, en la producción, en el mundo del trabajo y en la sociedad en general, y tiene el propósito de incorporar los avances registrados en cada disciplina y en la interacción de las mismas. La importancia de la educación permanente y de la formación continua es reconocida a nivel internacional y universidades en todo el mundo, han generado estructuras de gestión heterogéneas, que aseguran la vinculación con sus egresados, el sector productivo y el mundo del trabajo. En la Udelar, existe el Programa de Educación Permanente desde 1994, y desde 2023 es regido por una nueva ordenanza que plantea desafíos. En los últimos años, la proporción entre los participantes de sus actividades ha sido 80% egresados de la universidad y 20% no universitarios, principalmente vinculados al sector productivo con formación no terciaria y público general. Fortalecer las actividades de educación permanente, que posibilite realizar un salto cualitativo con énfasis en una mejor gestión, transparencia y calidad académica es la tercera acción que se propone en esta línea para el quinquenio 2025 – 2029.

#### 4.6.3 Orientaciones y descripción de acciones a realizar

##### 4.6.3.1 Evaluación y fortalecimiento de programas de posgrado

Contribuir a la generación de un sistema de posgrados que incluya propuestas de alto nivel académico, evaluadas y consolidadas, es parte del salto cualitativo que la Udelar se compromete dar en esta área para el período 2025 – 2029. Para ello se proponen los siguientes dos programas:

1. Evaluación y consolidación de carreras de posgrados: tiene como objetivo fortalecer el sistema de posgrados a través de un proceso de evaluación regular que emplee indicadores cuantitativos y cualitativos para la toma de decisiones y



la asignación de prioridades institucionales. Esto incluye establecer un sistema de evaluación de carreras, desarrollar planes de mejora y consolidar programas de posgrado para expandir su cobertura y mejorar su calidad. La intención es evitar la necesidad de concursar anualmente por recursos, logrando así una mayor estabilidad y mejor calidad académica y de gestión. Si bien varios posgrados cumplen los requisitos para ser consolidados, solo dos llamados a consolidación se llevaron a cabo en la Udelar en 2005 y 2011, financiando 20 posgrados. Implementar un instrumento a largo plazo permitirá fortalecer la estructura académica, afianzar los planteles docentes y reforzar la investigación asociada a estos programas. En ese marco se propone financiar cuatro posgrados por año por un período de cuatro años de continuo.

2. Fortalecimiento de programas de posgrado: se propone ampliar la cantidad de programas de maestría y doctorado a ser fortalecidos, particularmente a aquellos que enfrentan dificultades en su continuidad debido a problemas presupuestales. Además, se buscará mejorar la calidad académica mediante la coordinación con otros programas nacionales y el desarrollo de redes de cooperación con universidades extranjeras, lo que podrá contribuir a su sostenibilidad y crecimiento en el largo plazo.

#### 4.6.3.2 Becas e instrumentos para la culminación de los estudios de posgrado

En el marco de impulsar la finalización de los estudios de posgrado para el quinquenio 2025 – 2029 se propone tres instrumentos específicos:

1. Universalización de becas para cursado y finalización: se propone aumentar la cobertura de la demanda de becas de apoyo a estudios de posgrados más allá de las dirigidas a docentes y de finalización y contribuir a mejorar la calidad y el alcance de los posgrados en la Udelar.
2. Becas de vinculación en relación con otros instrumentos del Prorectorado de Investigación: se espera poder dedicar recursos presupuestales para el financiamiento de becas de posgrado asociadas a los proyectos financiados en el marco de los programas de vinculación de la Comisión Sectorial de Investigación Científica que apuesta a la vinculación con el sector productivo.
3. Talleres para la escritura de tesis y formación de tutores: se propone ampliar a cuatro los talleres por años para la redacción de tesis y formación de tutores, con la posibilidad de alcanzar a 60 estudiantes y 60 tutores de maestría y doctorado. Se trabajará sobre las características del proceso de escritura de una tesis, la producción escrita propiamente dicha, y la adecuación de la escritura al género tesis. Además, se brindarán herramientas informáticas para la escritura de la tesis. Su finalidad es formar tutores para el acompañamiento académico y mejorar los tiempos de finalización de las carreras de posgrados.

#### 4.6.3.3 La educación a lo largo de toda la vida

En este punto es necesario la mejora de los proyectos de fortalecimiento institucional y la gestión de las actividades de Educación Permanente, con el siguiente detalle:

1. Reformulación de los Proyectos de Fortalecimiento Institucional: se espera poder realizar modificaciones a los Proyectos de Fortalecimiento Institucional de modo que junto con recursos incrementales se puedan generar sinergias con los servicios universitarios para apoyar, desde el Prorectorado de Enseñanza, diversos procesos como: la bedelización en todos los servicios de las actividades de Educación Permanente y perfiles de cursantes en el Sistema de Gestión de Administración de la Enseñanza (SGAE), ampliar el personal para gestionar, articular y promover la educación permanente, así como detectar demandas y apoyar la gestión académica, tomando como referencia experiencias existentes.
2. Mejora en la gestión de actividades de Educación Permanente: se propone la generación de criterios de calidad académica adaptados a las características de los servicios y participantes, integrados en las convocatorias pertinentes, al tiempo que simplificar los procesos de presentación de propuestas en las distintas convocatorias y la adjudicación del apoyo económico, agilizando el proceso. Para ello se propone trabajar de manera conjunta con otros prorectorados para incluir su participación en el Programa de Educación Permanente, promoviendo la atención a públicos diversos y fortaleciendo la investigación y la extensión.

#### 4.6.4 Población objetivo

Egresados de formaciones de grado o equivalente que cumplan con los requisitos necesarios para ingresar a programas de posgrado en sus distintos niveles; así como las organizaciones con las que estos se vinculen, por el aporte que profesionales con una mayor formación en programas de calidad y evaluados de forma continua, pueden hacer a los procesos de innovación y desarrollo

Estudiantes de posgrado de la Udelar que contarán con mayores instrumentos de apoyo para la finalización de su formación y nuevas oportunidades para contribuir con su conocimiento al entramado productivo del país.

Funcionarios docentes y técnicos, administrativos y de servicios; y población en general, sea o no graduada universitaria, interesada en seguir formándose a lo largo de toda la vida que podrá ser parte de propuestas de calidad en todas las áreas de conocimiento.

#### 4.6.5 Metas

- Financiar cuatro propuestas de consolidación de programas de posgrado y veinte propuestas de fortalecimiento por año en el período 2026 – 2029, postuladas a los instrumentos que proponga la Comisión Sectorial de Posgrado.
- Aumentar la cobertura de las becas a estudiantes de posgrado de la Udelar en un 50%; al tiempo que crear un nuevo tipo de beca de posgrado de vinculación con el sector productivo que permita el financiamiento a 30 estudiantes de maestría en todo el período; y poner en funcionamiento un taller para la

redacción de tesis que atienda a más de cien estudiantes y tutores de maestría y doctorado.

- Consolidar un sistema de Educación Permanente activo y eficiente, alcanzando entre 800 y 1.200 actividades anuales, con una matrícula total de 20.000 a 25.000 inscripciones por año; y se destaque por su transparencia, consideración de las necesidades de las personas a quienes se dirigen sus cursos y las de las distintas áreas de conocimiento en cuando a capacitación, perfeccionamiento y reperfilamiento.

#### 4.6.6 Resultados esperados

- Acrecentar el número de posgrados que se consolidan y fortalecen dentro de la oferta de la Udelar, lo que implica que son evaluados, desarrollan planes de mejores en áreas débiles, se encuentran interconectados con espacios de referencia a nivel internacional, y logran tener una alta calidad académica por lo que se imponen como espacios de formación de relevancia para el país.
- Profundizar en los instrumentos que la Udelar ya posee para apuntalar el egreso de los programas de posgrados y crear nuestros instrumentos en áreas como la vinculación con el sector productivo y la redacción de tesis que permitan dotar al país de un mayor número de profesionales con estudios de alto nivel.
- Consolidar las propuestas de Educación Permanente de calidad que brinda la Udelar, su gestión eficiente y transparencia, al servicio de las necesidades de la población uruguaya y el país en su conjunto en las distintas áreas del conocimiento.

## 4.7. Hacia un nuevo Hospital de Clínicas

### 4.7.1 Objetivo general:

Posicionar al Hospital Universitario de Clínicas Dr. Manuel Quintela como un centro de referencia nacional en atención a la salud, con infraestructura de vanguardia y acceso equitativo a programas innovadores que aborden patologías de alta prevalencia; promoviendo una gestión de recursos eficiente y alineada con estándares internacionales, que avance hacia una integración efectiva y consistente dentro del Sistema Nacional Integrado de Salud; y en un marco de formación de recursos humanos de excelencia, investigación de alta calidad y servicios centrados en el bienestar, compromiso y respeto hacia los y las pacientes.

### 4.7.2 Justificación

Los Hospitales Universitarios generan valor social a través de la formación de excelencia de estudiantes de grado y posgrado, la producción de conocimiento del más alto nivel, la asistencia de calidad y las actividades de prevención y vinculación con el medio que desarrollan en todas sus áreas de conocimiento. Estas tres funciones se encuentran profundamente interrelacionadas, dado que para el desarrollo de una atención de

---

calidad es necesaria la enseñanza y la investigación, así como la enseñanza y la investigación necesitan de ambientes de práctica clínica para llevarse a cabo. La necesidad de contar con un hospital que reuniera todas estas funciones en Uruguay se remonta a principios del siglo XX.

En sus 71 años de historia, son notables las contribuciones que ha hecho al sistema sanitario y la generación de conocimiento. En cuanto a la atención a la salud, el Hospital Universitario se ha destacado por ser el primer recinto asistencial en contar con un centro de terapia intensiva (CTI), una maternidad de alta complejidad y un sistema de cuidados progresivos; así como realizar el primer trasplante renal en el país y la primera cirugía general con asistencia robótica. En cuanto al segundo, investigaciones pioneras como las de Caldeyro Barcia y Hermógenes Álvarez, posicionaron al Hospital de Clínicas, a la Universidad de la República y al país en su conjunto, en la mira de la comunidad científica internacional.

A la par de su rica historia el próximo quinquenio se vislumbra como un espacio para la concreción de profundas transformaciones. Mantener su posición de referencia en las ciencias de la salud a nivel nacional implica, entre otras cosas, la renovación de su estructura edilicia y tecnológica, la mejora en los procedimientos de gestión, su inserción sistémica en el Sistema Nacional Integrado de Salud (SNIS), la formación de recursos humanos en el más alto nivel y la generación de programas innovadores para el tratamiento de patologías prevalentes que contribuyan a la equidad en el acceso a nivel nacional y en el sector público en particular.

Desde su construcción, el edificio del Hospital de Clínicas fue pionero, revolucionando la arquitectura en el país al implementar cambios significativos en la planificación y métodos de construcción. Es lo anterior lo que alienta a su transformación. En ese sentido, desde 2016 la Universidad de la República viene trabajando en un Plan de Refuncionalización<sup>2</sup>, que derivó en la elaboración de un Masterplan. Este fue producto de un proceso colectivo que incluyó el intercambio entre diversos actores claves vinculados al funcionamiento del hospital y colectivos universitarios, los que hicieron aportes relevantes con relación a la planta física vinculada a los ámbitos de asistencia, enseñanza, investigación y servicios de apoyo. En ese sentido, el Plan consistió en el agrupamiento de servicios favoreciendo la optimización de recursos y el abordaje interdisciplinario de los usuarios; la definición de áreas específicas para funciones académicas; y la elaboración de módulos con vínculos funcionales, con el fin de mejorar la respuesta asistencial en relación a las necesidades de cuidado.

En 2023, la Dirección del Hospital de Clínicas junto con el Rectorado de la Udelar elaboró una propuesta de Plan Ejecutivo, a ser incluido en la Rendición de Cuentas 2022 para su financiación. Esta toma como base lo aprobado en 2016 y tiene como objetivo alcanzar un nuevo Hospital de Clínicas a 2030. Su concreción implicará realizar un salto de calidad en todas las funciones que el Hospital Universitario brinda y será la primera acción que se propone para el quinquenio 2025 – 2029.

---

2

Aunado a lo anterior se presenta el segundo desafío que se constituye como acción dentro de este Plan Estratégico, y se vincula con la mejora en la gestión de los recursos percibidos por el Hospital de Clínicas provenientes de diversas fuentes y su inserción dentro del SNIS. El Hospital Universitario cuenta desde el 2010 con un convenio de Complementación Asistencial con la Administración de Servicios de Salud del Estado (ASSE), el Ministerio de Salud Pública y el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), que representa una formalización de la función asistencial dentro del sector público. En 2016 se amplía el convenio existente estableciendo el compromiso por parte del Hospital de Clínicas de mantener una oferta de servicios de determinadas especialidades con una distribución con base territorial. Ante la proximidad de los diez años desde la firma de este acuerdo se presenta la oportunidad para su revisión, de forma tal que su reformulación sienta las bases para que el Hospital de Clínicas 2030 sea sustentable en términos financieros y reciba contraprestaciones acordes al aporte que hace al sistema de salud público uruguayo en términos de atención a usuarios. La situación actual, implica además que, en base a lo establecido en el convenio, se cumple la paradoja que cuantas más prestaciones realiza el Hospital de Clínicas superado el umbral establecido por el convenio, mayores los costos que debe absorber el Hospital y la Universidad de la República. La eficacia y el incremento de prestaciones es castigado, en lugar de premiado, bajo los acuerdos vigentes. A esto se suma las dificultades para hacer efectivo las erogaciones que debería realizar ASSE en los últimos años, lo que ha puesto en tensión todo el andamiaje financiero del Hospital. En esta misma acción se propone la creación de un proyecto académico para el estudio del costeo de los servicios de salud en general, que pueda aportar a la generación de conocimiento para una gestión eficiente y proponga buenas prácticas en línea con los desarrollos recientes a nivel internacional.

Dotado el Hospital de Clínicas de una infraestructura de vanguardia, adaptada a las necesidades de la tercera década del siglo XXI y con una estructura de financiamiento saneada, se impone seguir contribuyendo a la formación de recursos humanos en el más alto nivel y a la atención a la salud de la población en patologías prevalentes de forma de posibilitar la equidad en el acceso a los tratamientos de última generación.

Con respecto a la formación de recursos humanos, son los hospitales universitarios públicos, los generadores de un impacto importante en la creación de valor en los sistemas sanitarios, dado que posibilitan interacciones entre los distintos proveedores de servicios. Los egresados de todas las carreras de la salud que se forman en el Hospital de Clínicas se desempeñan en policlínicas, hospitales, sanatorios y emergencias de todo el país con el enfoque humanista, ético y de respeto a los derechos de los usuarios, que caracteriza al Hospital Universitario. Asimismo, los académicos que conforman estos espacios son la masa crítica sustancial para la definición de las mejores prácticas en términos de políticas y sistemas sanitarios. Esta importante actividad repercute directamente en la mejora de la calidad asistencial, en la práctica profesional concreta, así como, influye en los diseños organizacionales en los distintos proveedores de salud donde están insertos estos profesionales. Para sostener la formación de recursos humanos de calidad y comprometidos con el medio que el Hospital de Clínicas realiza es necesario adecuar las remuneraciones y contribuir a generar espacios de formación

continúa; lo que se constituirá como la tercera acción propuesta en esta línea para el quinquenio 2025 – 2029.

Atendiendo a la necesidad de generar programas que focalicen en patologías prevalentes de forma de posibilitar la equidad en el acceso a los tratamientos de última generación, es que se presenta una cuarta acción dentro de esta línea para el quinquenio 2025 – 2029. En particular se propondrá la implementación de cuatro programas innovadores: Programa integral de atención de cáncer de colon, Programa para el abordaje oportuno de la Litiasis en el sector público, Programa Nacional CAR-T y Programa de Radio Cirugía. Sobre este punto es de destacar que el Hospital de Clínicas ha implementado en los últimos cuatro años una estrategia de organización de los servicios que pone el centro de la atención en el usuario, sus necesidades y expectativas. Es así que se diseña un proceso asistencial con tiempos máximos, disminuyendo pasos innecesarios o tiempos muertos, contando con una nurse encargada de navegar el proceso con el paciente. Asimismo, se planifican diseños arquitectónicos que permiten la colisión de los especialistas, que se vinculan en el mismo espacio físico, lo que permite realizar interconsultas in situ, y no a través de la historia clínica electrónica o algún tipo de mensajería. Un aspecto clave de este tipo de organización es la conformación de un Comité Interdisciplinario con todas las disciplinas que participan en el proceso asistencial, el cual fija reuniones periódicas con el objetivo de evaluar la situación de pacientes complejos y planificar las actividades conjuntas. El Hospital de Clínicas ya presenta experiencia en la implementación de este tipo de Unidad Funcional con resultados excelentes en tiempo de tratamiento y calidad asistencial como el Programa de Rápida Resolución de Cáncer de Mama, el Programa de atención Cáncer de Próstata y Cirugía Robótica, el Programa de Neurorehabilitación, y el Programa de Salud Mental.

Las cuatro patologías que se pretenden abordar en el quinquenio 2025 - 2029 tienen características específicas que hacen que los programas propuestos sean una contribución de importancia para el país. El cáncer colorrectal se encuentra en el segundo lugar entre las causas de muerte por cáncer en el país, y su incidencia aumenta a medida que aumenta la esperanza de vida de la población. La preocupación de la atención sanitaria debe orientarse a diagnosticar más tempranamente este tipo de cáncer, tratarlo oportunamente y curar a la mayor población posible; mientras que en los casos de tumores avanzados efectuar las intervenciones quirúrgicas necesarias, asistidas por cirugía robótica, para una mejor calidad de vida. Este se trata de uno de los pocos cánceres que puede prevenirse verdaderamente ya que tiene una lesión precursora (pólipo) que requiere de un tiempo determinado antes de su transformación definitiva a malignidad. En ese sentido, las campañas de Screenig son claves para el diagnóstico precoz y tratamiento oportuno, mejorando la sobrevida notoriamente. Si bien en Uruguay existe una Guía de Práctica Clínica de Tamizaje de Cáncer de Colon, elaborada por el MSP y una política pública dirigida a su diagnóstico precoz, cerca del 50% de este tipo de cáncer se diagnostica en estadios tardíos.

Por su parte la urolitiasis es una de las tres causas más frecuentes de consulta urológica junto con las infecciones y la patología prostática, siendo enfermedad prevenible que genera altos gastos en salud y ausentismo laboral. En Uruguay existe un porcentaje importante de ingresos a diálisis como consecuencia de patología obstructiva de la vía

urinaria, donde la litiasis es una de las causas principales. La litiasis urinaria es una condición médica caracterizada por la formación de depósitos sólidos en el tracto urinario y puede afectar cualquier parte del aparato urinario, incluyendo los riñones, los uréteres, la vejiga o la uretra. Los cálculos renales pueden variar en tamaño, desde pequeños cristales hasta acúmulos grandes que pueden obstruir el flujo normal de la orina. El Convenio de Complementación que el Hospital de Clínicas tiene con ASSE, el MSP y el MEF, se plantea la obligación del Hospital Universitario en la atención de la urgencia urológica de la región oeste de Montevideo y Canelones. Sin embargo, dado que no existen servicios completos con urgencia y resolución de litiasis en ASSE, la demanda de atención supera ampliamente la capacidad de atención. En la mayoría de las urgencias vinculadas a litiasis, la principal indicación urológica se basa en derivar la vía urinaria con la colocación de un catéter doble J (CDJ). Esto implica una solución efectiva momentánea para resolver la urgencia, aliviar el dolor al paciente y evitar el daño renal. Sin embargo, el catéter doble J no resulta una estrategia terapéutica para erradicar el cálculo que aún persiste y se debe resolver en una segunda instancia quirúrgica. Teniendo en cuenta que cada una de esas derivaciones de la vía urinaria implica al menos uno o dos procedimientos para resolver su patología de base, es que se plantea una propuesta de mejora que pueda dar respuesta a este problema. La evolución de la tecnología ha hecho posible que, una vez formada la litiasis, pueda resolverse el problema de una manera menos agresiva y más cómoda para el paciente. Las modalidades de litotricia disponibles en el Hospital de Clínicas son la endourológica y la percutánea; y la energía para tratar los cálculos es con el láser de holmium planteado a nivel internacional como *gold standar* para el tratamiento de la litiasis renal, de forma mínimamente invasiva es el aporte que el Hospital Universitario puede realizar al país en esta temática.

En cuanto a la producción de células CAR-T desde hace tiempo, la terapia celular se ha revelado eficaz para el tratamiento de muchas enfermedades oncohematológicas, y el mejor ejemplo de ello es lo que popularmente se conoce como trasplante de progenitores hematopoyéticos. Muy recientemente, se han incorporado al arsenal terapéutico los medicamentos con células CAR-T, que han supuesto una revolución en el tratamiento de algunas enfermedades con resultados positivos en su utilización. Hasta el momento, seis terapias con células CAR-T han recibido la aprobación para cánceres hematológicos por la FDA desde 2017: Kymriah (tisagenlecleucel) y Yescarta (axicabtagene ciloleucel) fueron los dos primeros productos CAR-T aprobados para el tratamiento de pacientes de hasta 25 años con leucemia linfoblástica aguda de células B precursoras (LAL) y pacientes adultos con linfoma no hodgkin (LNH) difuso de células grandes B (LDGCB) en recaída o resistente luego de dos o más líneas de tratamiento. Posteriormente, otros tratamientos con células CAR-T obtuvieron la aprobación. En total, cuatro de los seis productos de células CAR-T CD19, y los otros dos productos CAR-T son dirigidos contra el antígeno de maduración de células B (BCMA) para Mieloma Múltiple. En Uruguay no se cuenta con ningún servicio de salud que esté desarrollando esta tecnología.

Finalmente, en lo que refiere a la Radiocirugía se presenta como prestación con grandes asimetrías en el acceso dentro del sistema sanitario, donde el prestador integral ASSE es el único que no presenta una oferta de servicios vinculados a ella. La Radiocirugía,

sobre todo la indicación en tumores encefálicos está incluida en el Plan de Beneficios en salud, pero actualmente la única oferta de servicios es privada. La última actualización tecnológica a nivel público en el Hospital de Tacuarembó no presenta el módulo para Radiocirugía. La Radiocirugía determina un tratamiento específico, ceñido al área de la lesión y no a todo el órgano, por lo que no irradia tejido sano. Su accionar genera la muerte indirecta de la célula por lo que los efectos adversos que generan las radiaciones se ven notoriamente disminuidos. Además de su indicación para lesiones encefálicas se la puede aplicar con excelentes resultados a neoplasias en columna vertebral, riñón, próstata o pulmón. Su implementación en el Hospital Universitario no solo cubriría el vacío del sector público, si no que permitiría explorar su utilización en otros órganos.

A nivel país, a pesar de los esfuerzos realizados, aún es necesario dar un salto cuantitativo en la incorporación de tecnología comparable a la de los centros de referencia mundial para el tratamiento de la mayor parte de las patologías antedichas. Esto determinará el acceso democrático a tratamientos, que hoy solo es alcanzado por quienes tienen la capacidad de realizarlas fuera del país.

#### 4.7.3 Orientaciones y descripción de acciones a realizar

##### 4.7.3.1 Hospital de Clínicas 2030

Se propone la ejecución total del Plan Ejecutivo del Hospital de Clínicas 2030, recientemente aprobado. En líneas generales, el plan implica la compactación del hospital en los primeros 11 pisos del edificio, generando circulaciones diferenciadas para los pisos superiores que serán destinados a otros usos académicos. Los niveles 12, 13 y 14 se acondicionarán y equiparán de manera tal que, si el país requiriera ampliar su capacidad hospitalaria frente a cualquier emergencia, el HC pueda extenderse a dichos pisos de forma ágil y acorde a las necesidades que se requieran. El mencionado Plan Ejecutivo se articula en torno a cinco líneas estratégicas que se detallan a continuación y contiene 17 programas y 61 actividades:

1. Remodelación y compactación de salas de internación: reorganización de las áreas de internación moderada con proyección de habitaciones privadas y semiprivadas para mejorar la hospitalidad, privacidad y seguridad de los pacientes, incluyendo espacios de aislamiento respiratorio y de contacto.
2. Desarrollo del Polo Crítico: reubicación de las salas de nacer, así como la modernización del Laboratorio Clínico y de Anatomía Patológica. Se contempla una Emergencia de alta resolutivez, un Centro de Imágenes, y la reubicación del Centro de Tratamiento Crítico (CTI) de adultos y del Centro Nacional de Quemados. Asimismo, se planea la finalización de las obras del Bloque Quirúrgico y la Central de Esterilización.
3. Atención ambulatoria: expansión del policlínico en su tercera etapa, además de la implementación de un Hospital de Día para Oncología, Hematología y Salud Mental.
4. Hospital del Conocimiento: Espacios dedicados a la enseñanza, como áreas de docencia y una biblioteca con áreas de integración estudiantil, un Centro de Simulación para carreras de grado y posgrado, y un Centro de Investigación



Biomédica. Incluye la reformulación de áreas académicas, como anfiteatros y salas de reunión.

5. Mejora de la Eficiencia: creación de un Centro Logístico para la recepción y abastecimiento de insumos, con equipamiento para manejo de stocks y suministro de recursos. Agrupación de las áreas administrativas como división de recursos humanos, contaduría, compras y dirección técnica; y optimización de la circulación mediante ascensores externos o la refuncionalización de ascensores internos. Incluye además obras estructurales como ductos, reubicación de servidores, gestión de residuos, estrategias de Hospital Verde y un sistema de tubos neumáticos para el transporte de insumos médicos.

El completar la obra dará un salto de calidad a todas las actividades que se desarrollan en el Hospital Universitario.

#### 4.7.3.2 Gestión de recursos eficiente y rol en el Sistema Nacional Integrado de Salud

El proyectar un nuevo Hospital de Clínicas requiere repensar sus formas de financiamiento y la inserción de este en el SNIS. En el quinquenio 2025 – 2029, se propone avanzar en esta acción con dos propuestas, la primera de ellas tiene que ver con la revisión del convenio vigente con ASSE, el MSP y el MEF y la segunda con la instalación de un proyecto académico que pueda colaborar en la generación de conocimiento para innovar en la gestión de los sistemas de costeo dentro de los Servicios de Salud a nivel nacional.

La primera propuesta requiere de acciones inmediatas que permitan afrontar las nuevas necesidades asociadas al Hospital de Clínicas 2030 y supere las limitaciones observadas: la cartera de servicios definida en el Convenio no es exhaustiva, dejando por fuera la mayoría de especialidades y prestaciones; existe una vaga definición del territorio de referencia, con cobertura de servicios tanto al oeste como hacia el este; el ajuste por productividad no tiene relación con el gasto; y no existen mecanismos que aseguren el pago por parte de ASSE de las prestaciones brindadas. Adicionalmente, se observa un desacoplamiento en los incrementos presupuestales que reciben los hospitales ASSE y lo que recibe el Hospital de Clínicas, esto socaba las bases de su funcionamiento como centro de atención.

La integración al SNIS que se considera más apropiada es mediante un doble rol: terciario y territorial. Terciario, potenciando el perfil de alta complejidad técnica y tecnológica con que cuentan los Hospitales Universitarios, y definiendo junto a las autoridades sanitarias las áreas de influencia y cobertura de las prestaciones de mayor complejidad y menor prevalencia, a través de Centros de Referencia. Territorial, desde una perspectiva de Redes Integradas de Servicios de Salud (RISS), mediante la oferta de servicios de hospital general a una población determinada, por la cual debe rendir cuentas, en el marco del Convenio de Complementación Asistencial. En esta misma línea se propone generar los mecanismos de referencia y contrarreferencia con el resto de los establecimientos de salud de su zona, así como garantizar resultados de calidad, estableciendo la cartera de servicios a ofertar y los mecanismos de coordinación. Es de destacar, que existen experiencias internacionales exitosas de hospitales universitarios

que se integran a los sistemas sanitarios locales mediante la asignación de una población y territorio de referencia, con los cuales el Hospital de Clínicas ha empezado a tomar contacto.

Por su parte, la segunda propuesta pretende profundizar en las mejores prácticas para el costeo y financiamiento de los sistemas de salud planteando la instalación de un proyecto académico que incluya el uso de tecnologías e investigación de calidad en la temática. En particular, interesa ofrecerle al país la posibilidad de estudiar los distintos sistemas que se utilizan en el mundo para la facturación de gastos reales asociados a los costos de atención de los usuarios. Los sistemas de pagos a proveedores de salud podrían realizarse en base a productividad asociada al gasto real de los días de internación y procedimientos efectuados, o mediante sistemas tipo Grupos Relacionados por el Diagnóstico (GRD) que permiten una ponderación de los egresos por complejidad, tiempo de estadía, y se ajustan mejor a los gastos que representan pacientes de distinta complejidad. El Hospital Universitario, se presenta como un escenario ideal dentro del sector público para modelar nuevos sistemas de costeos dentro del SNIS y colaborar con procesos que promuevan la eficiencia de todo el sistema. La Udelar tiene experiencia en distintas áreas que la avalan para hacer una propuesta de estas características, con un impacto real en la disponibilización de conocimiento para los gestores de salud a nivel nacional, en una problemática como el financiamiento del sistema sanitario.

Finalmente, es de destacar que los recursos asociados a la primera propuesta no serán incluidos dentro del plan presupuestal que presenta la Udelar al país para el quinquenio 2025 – 2029, por tratarse principalmente de erogaciones que hoy en día realiza ASSE. Sin embargo, se está en proceso de elaboración una propuesta de ajuste de convenio a ser remitida al Poder Ejecutivo, para superar las claras limitaciones actuales que afectan el funcionamiento del Hospital Universitario. Se solicita sí en esta línea el ajuste por inflación de los gastos de funcionamiento que el Hospital de Clínicas recibe a través del presupuesto de la Udelar y se presupuestan los recursos asociados a la segunda propuesta.

#### 4.7.3.3 Excelencia en la formación de recursos humanos en salud

Existen amplias asimetrías entre el Hospital de Clínicas y el resto del sector salud respecto a las remuneraciones que percibe su personal destinado a la atención asistencial. Con el objetivo de disminuir las brechas existentes en esta acción se propone en primer lugar establecer un Programa de Docentes con Funciones de Alta Dedicación (FAD) en conjunto con la Facultad de Medicina, implementando una Meta Asistencial obligatoria del SNIS en el Hospital de Clínicas. Los cargos docentes con FAD podrían llevar adelante lo que se plantea como segunda propuesta en esta acción, y tiene que ver con el fomentar actividades vinculadas a la formación de recursos humanos en el más alto nivel. En particular esto se podría traducir implementación de:

1. Centro de Simulación: a partir de la concreción del Plan de Refuncionalización y la disponibilización de un piso para simulación clínica, los recursos humanos docentes podrían establecer un uso extensivo de la herramienta de simulación

como estrategia de enseñanza en ciencias de la salud. La simulación clínica permite entrenar a los estudiantes antes de su encuentro con los pacientes, determinando una estrategia de seguridad, que permite el desarrollo de destrezas clínicas previas al contacto con los mismos.

2. Formación Profesional continua a Médicos Generales: médicos generales representan un activo importante del sistema sanitario, que no queda amparados en los sistemas de actualización y formación médica continua que el país resuelve a través de las cátedras de la Facultad de Medicina, las Sociedades Científicas por especialidad y otras propuestas de educación privada. Diseñar un plan específico a través de la Unidad de Gestión Académica de Posgrados de la Facultad de Medicina brinda la oportunidad de incorporar a la Formación Profesional Continua a este grupo de Médicos Generales.
3. Fellowships y pasantías estructuradas para profesionales médicos de distintas especialidades de todo el territorio nacional: la formación médica implica la necesidad de participar en situaciones reales y llevar adelante procedimientos y maniobras que no pueden ser aprehendidas de forma teórica. El Sistema de Fellowships y pasantías del Hospital de Clínicas, es una oportunidad para profundizar en este conocimiento y podrá ser extensivo a todas las unidades académicas, áreas disciplinares y de práctica clínica que se llevan adelante en la institución, dónde el Hospital Universitario auspicia como campo de práctica.

Finalmente, en cuanto a la brecha salarial de los recursos humanos no médicos, y complementando la primera propuesta de esta acción, se propone implementar estímulos salariales vinculados a evaluación de desempeño, presentismo, y áreas cerradas, entre otros.

#### 4.7.3.4 Programas innovadores y de referencia en patologías prevalentes

Se propone la creación de cuatro programas asistenciales en patologías prevalentes en los que el Hospital Universitario puede hacer un aporte en términos de tecnología, formación de recursos humanos en conjunto con la Facultad de Medicina y acceso equitativo a los servicios de salud a nivel nacional y especialmente en el sector público:

1. Programa integral de atención de cáncer de colon: se plantea el desarrollo de un centro de excelencia nacional en la temática, permitiendo el diagnóstico y tratamiento de las patologías digestivas prevalentes y complejas y la formación de recursos humanos capacitados. Para ellos se realizará un tamizaje oportunista en pacientes de riesgo promedio y el mejoramiento en el tamizaje en pacientes de riesgo elevado o alto. Lo anterior permitirá aumentar la capacidad diagnóstica y terapéutica de los cánceres de colon confinados a la mucosa y submucosa, así como disminuir la morbimortalidad de los avanzados, mediante la incorporación de nueva tecnología y la capacitación de recursos humanos en nuevas técnicas. Asimismo, se podrá profundizar en las opciones de diagnóstico y tratamiento de las enfermedades hepato biliares, implementando las nuevas técnicas en endohepatología y actualizar e incorporar nuevo equipamiento para el diagnóstico de patologías digestivas prevalentes o complejas. En este marco es imprescindible la implementación de una estrategia descentralizada de screening a través de test autoadministrados de

materia a partir de ellos se puede derivar en otros procedimientos. En caso de encontrar una lesión premaligna o maligna, se realiza una resección endoscópica, y en casos más avanzados se realiza un tatuaje en la lesión para su tratamiento quirúrgico. Que en el caso del Clínicas puede realizarse mediante cirugía robótica incorporada recientemente. Otro elemento innovador es la inclusión del estudio de la inestabilidad de microsatélites en el 100% de los casos para mejorar las definiciones diagnósticas, que permitiría evitar amputaciones del recto logrando tratamientos más dirigidos y menos invasivos. Esto determina el uso de una colostomía en resto de la vida del paciente. Siendo un elemento que cambia la calidad de vida radicalmente.

2. Programa para el abordaje oportuno de la Litiasis en el sector público: se propone diseñar un proceso asistencial integral para la atención de usuario/as con litiasis renal, de modo de garantizar una buena evolución, pronóstico y mejora de la calidad asistencial. Específicamente se buscará la mejoría de los resultados, la calidad de vida y la función renal de los usuarios con litiasis, con un gran impacto en el deterioro renal y el ingreso a diálisis. Para ello se establecerá una policlínica especializada de captación, que en tres meses pueda resolver el cálculo quirúrgicamente, evitando el daño renal progresivo. Se espera que el programa pueda triplicar la capacidad de block quirúrgico sumando dos equipos más de urología para ampliar la oferta de block, y determinando una solución oportuna.
3. Programa Nacional CAR-T: el tratamiento con receptores antigénicos quiméricos de células T (CAR-T) combina la terapia celular, la terapia génica y la inmunoterapia. Representa un novedoso manejo en el tratamiento del cáncer a través de la modificación de linfocitos T del paciente para reconocer y eliminar células neoplásicas. La producción de las células CAR-T es un proceso de varios pasos y debido a la complejidad del procedimiento y de los pacientes que son sometidos al mismo, requiere para su realización de un equipo multidisciplinario, con una adecuada experiencia para diagnosticar y tratar las complicaciones que pueden presentarse antes, durante y después de la infusión de CAR-T, aspecto en el que el Hospital de Clínicas es un referente. En ese sentido, la Unidad Académica de Hematología allí inserta, es uno de los responsables del tratamiento de toda la patología hematológica benigna y maligna que requiere atención de segundo y tercer nivel en el subsector público de todo el Uruguay. La propuesta, es desarrollar un proyecto de producción de CAR-T para uso en adultos, que permita disponer de esta nueva herramienta terapéutica de forma equitativa, para inicialmente ser usado en algunas enfermedades hematológicas refractarias a los tratamientos habituales. Las instalaciones necesarias para el desarrollo del programa deben cumplir determinados requerimientos que el Hospital de Clínicas está en condiciones de afrontar a través en el Centro de Procesamiento de Terapias avanzadas (CEPROTEA) que respeta las normas Good Medical Practice (GMP) y el Área de Terapia Celular y Medicina Regenerativa (ACTMR). El CEPROTEA creado en el art. 213 de la Ley N°19996/021, e inaugurado oficialmente en diciembre de 2022, tiene como cometido sustancial desarrollar los procesos y productos de terapia celular e ingeniería tisular e ingeniería génica o sus combinaciones, bajo Normas de Correcta Fabricación, así como colaborar con otras entidades en la investigación y producción de productos de terapias avanzadas.

4. Programa de Radio Cirugía: estará orientado en una primera etapa a la patología neoplásica intracraneana, cumpliendo con el PIAS. En segunda instancia, se impulsarán áreas como cáncer de riñón, próstata y pulmón. La concreción de este programa implica realizar una obra de porte en el área de radioterapia y la contratación de recursos humanos. Para su implementación el Hospital de Clínicas ya cuenta con una donación de un Acelerador lineal con capacidades para hacer radiocirugía, radioterapia esterotactica corporal y radioterapia de intensidad modulada volumétrica.

#### 4.7.4 Población objetivo

Población usuaria de ASSE que se asiste en el Hospital de Clínicas, así como aquellos que siendo usuarios del SNIS a través de prestadores públicos, mutuales o privados elijan atenderse en el Hospital Universitario accediendo a nuevas técnicas y tecnologías.

Personal docente y técnico, administrativo y de servicios del Hospital de Clínicas, que podrán contar con mejores condiciones de trabajo; así como estudiantes y profesionales de todas las carreras del Área Ciencias de la Salud de grado y posgrado que podrán seguir formándose con el más alto nivel.

Gestores de Servicios de Salud interesados en la búsqueda de soluciones eficientes en el manejo de instituciones de atención médica y la población Uruguay en general, por el aporte que el Hospital Universitario puede hacer a la arquitectura del SNIS.

#### 4.7.5 Metas

- Culminar en el quinquenio 2025 - 2029 todas las etapas del Plan Ejecutivo del Hospital de Clínicas 2030 lo que incluye la finalización de todas las obras y la adecuación tecnológica, de espacios físicos y de actividades a la nueva infraestructura.
- Concretar a 2025 un nuevo convenio de complementación con ASSE que tenga en cuenta el valor en términos de atención que el Hospital Universitario le aporta al Sistema de Salud Público.
- Implantar en 2025 un grupo de trabajo para el estudio de los distintos métodos de costeo en los sistemas sanitarios, que aporte a la arquitectura global del SNIS y brinde insumos para los tomadores de decisiones a la hora de pensar su financiamiento.
- Crear un Programa de Docentes con Funciones de Alta Dedicación en el Hospital de Clínicas en conjunto con la Facultad de Medicina, que le permita al Hospital Universitario establecer a partir de 2026 nuevas propuestas de formación continua y actualización, pasantías y otras actividades de formación por especialidad médica; al tiempo que equiparar las remuneraciones del personal de salud no médico con las del resto del sistema.
- Poner en funcionamiento en 2026 el Programa integral de atención de cáncer de colon y el Programa para el abordaje oportuno de la Litiasis en el sector público; y en 2027 el Programa Nacional CAR-T y el Programa de Radio Cirugía.

#### 4.7.6 Resultados esperados

- Contar con infraestructura, tecnología y programas acordes a las necesidades asistenciales de la población uruguaya que permitan poner en el centro el bienestar, el respeto y compromiso hacia los pacientes y posibilite la formación en salud de excelencia y la investigación con estándares de calidad internacional.
- Adecuar los recursos financieros recibidos por el Hospital Universitario al aporte que este realiza al Sistema de Salud Público, al tiempo que colaborar con la búsqueda de soluciones eficientes para el costeo y financiamiento del SNIS.
- Equiparar las remuneraciones del personal del Hospital de Clínicas con respecto al resto del Sistema Nacional de Salud; lo que contribuirá a través de mayores dedicaciones horarias de estos a dotar al país de profesionales del área salud que pasan por experiencias de formación continua, pasantías y otras actividades tendientes a que sus calificaciones se encuentren en la frontera de conocimiento en el área en que se desempeñan.
- Propender a la disminución de las inequidades de acceso a nivel nacional y en el sector público en particular de procedimientos innovadores, eficientes y eficaces para el tratamiento de patologías prevalentes que requieren inversión tecnológica de excelencia.

### 4.8. Fortalecimiento académico y profesional en salud

#### 4.8.1 Objetivo general

Avanzar en la universalización y el fortalecimiento de la formación en salud a nivel de grado y posgrado en todo el territorio nacional, a través del desarrollo e implementación de estrategias de apoyo a las trayectorias académicas en la Udelar, la mejora de las condiciones de estudio y las oportunidades de estudio; el fortalecimiento de la formación académica de docentes del área, la generación de condiciones óptimas para el cumplimiento de las funciones sustantivas universitarias para cargos con fuerte componente asistencial y de práctica profesional y el fortalecimiento de los vínculos interinstitucionales en el marco del SNIS y el sistema educativo.

#### 4.8.2 Justificación

El acceso a la educación superior en la totalidad del territorio nacional es un objetivo al que la Udelar ha apostado insistentemente a lo largo del tiempo. La llegada de Udelar a las regionales litoral norte, noreste, sureste y, recientemente, suroeste, definidas por la densidad de población, el enclave geográfico y potenciales relaciones académicas regionales con colectivos investigadores de Argentina y Brasil, han ampliado gradualmente las oportunidades de los estudiantes.

Si bien la formación de profesionales de la salud constituye una necesidad para el país, no todas las formaciones de esta área de conocimiento se instalan en las regionales y

las que sí lo hacen no siempre lo realizan con toda su potencia. Los únicos casos en los que la propuesta curricular se brinda completa en los CENUR es la Licenciatura en Enfermería y la Licenciatura en Educación Física. La formación de profesionales de la salud bucal, continúa centrada en Montevideo. Los elevados costos hacen poco viable la generación de la carrera en una nueva sede si se proyecta con iguales características que en Montevideo. Asimismo, la falta de integración a las políticas públicas torna poco viable la implementación de un modelo con características como las que presentan otros servicios del área.

Por otra parte, la casi ausencia de especialidades de las profesiones del área en diferentes localidades del interior, torna urgente la implementación de medidas que permitan ser eficiente a la hora de ofrecer cupos o programas de posgrado profesional en el país. En este sentido, se entiende necesario avanzar en: herramientas diagnósticas que permitan orientar la creación de carreras de grado y posgrado para la formación de profesionales especializados del Área Ciencias de la Salud; un modelo que descentralice efectivamente a todas las carreras de la salud; potenciar herramientas tecnológicas tanto para la formación semipresencial y virtual como para la mejor capacitación de profesionales; promover la inserción de docentes profesionales de la salud fuera de la capital del país; y fortalecer los vínculos con egresados radicados en las regiones a fin de potenciar su valor como potenciales docentes.

El mejor conocimiento de la situación de la formación universitaria del Área Ciencias de la Salud en el territorio nacional, aportará a mejorar la viabilidad de sus propuestas actuales; así como a optimizar su proyección. En particular, permitirá llevar la oferta educativa en salud a un mayor número de estudiantes en todo el territorio y contribuir así al desarrollo de profesionales de la salud con referencia académica nacional, comprometidos con sus comunidades.

En ese sentido, la universalización de la oferta formativa en salud, es la primera acción que se propone en esta línea. En particular, se proyecta la revisión, ajuste y ampliación de la formación de profesionales de la salud en función de las necesidades de la población en todo el territorio nacional. Se entiende que la presencia de las carreras de grado y posgrado del Área Ciencias de la Salud aportan a la llegada y radicación de docentes en el territorio nacional y, con ello, al desarrollo de formación en la región. Quienes egresen de estas formaciones, podrán impulsar procesos de transformación social y potenciarán a una universidad descentralizada y comprometida con procesos de formación de alta calidad.

Para que lo anterior sea exitoso es necesario tener en cuenta que las etapas iniciales de las trayectorias de formación en el Área requieren especial atención a la afiliación a la vida universitaria, de modo de asegurar una adecuada vinculación estudiantil y promover la retención en los primeros años. Las variables de contexto, así como la formación previa son otros de los aspectos que inciden en el desempeño en el primer año. Los dispositivos de acompañamiento académico, socio afectivos e institucionales promueven condiciones para la mejora de los rendimientos, permiten mantener apoyos institucionales como las becas y sostener el avance académico entre otros aspectos.

El Área Ciencias de la Salud concentra el 40% del ingreso a Servicios la Udelar (marzo 2022) y su matrícula ronda el 36 % del total. Las carreras de la salud requieren presencialidad en casi la totalidad de su formación. En este sentido, es necesario consolidar una estructura física que hace posible los aprendizajes y las enseñanzas, sumado al fortalecimiento de actividades de investigación y/o extensión que mejoren el desempeño estudiantil. Asimismo, la permanencia y el avance académico en ciertas carreras del área salud puede ser muy complejo para estudiantes que provienen de contextos de alta vulnerabilidad, por lo que se propone replicar experiencias exitosas de otros servicios para abordar las problemáticas de estudiantes que ingresan en el primer año. El apoyo a las trayectorias académicas y la mejora en el desempeño estudiantil, es la segunda acción que se propone en esta línea.

Por otro lado, la formación académica en salud se caracteriza por la necesidad de capacitar a sus docentes en roles específicos orientados a componentes asistenciales y prácticas profesionales, que exigen entornos adecuados para aplicar conocimientos teóricos en situaciones reales. Estas prácticas no solo consolidan el aprendizaje académico, sino que también contribuyen al desarrollo de competencias profesionales clave, como la toma de decisiones complejas, muchas de ellas sobre la intermediación de la práctica, o bajo presión; y el trabajo en equipo y la interacción con comunidades. Garantizar condiciones óptimas asegura que los docentes puedan optimizar el proceso de enseñanza - aprendizaje, y los estudiantes aprender de manera efectiva.

Los cargos con componentes de prácticas profesionales requieren grupos reducidos, infraestructura especializada, acceso a tecnologías, supervisión académico - profesional y recursos logísticos. Un entorno adecuado, fortalece el aprendizaje de los estudiantes, así como la calidad del aporte brindado a la comunidad. Establecer condiciones óptimas no solo mejora el proceso formativo, sino que asegura el cumplimiento de normas profesionales, lo cual es esencial para mantener la acreditación de los programas educativos. En ese sentido, es de relevancia optimizar el entorno para los cargos docentes con componente asistencial y de prácticas profesionales con la figura de Unidades Docente Asistenciales, ya que influye directamente en la calidad de la educación, el impacto social de la universidad y el desarrollo de profesionales competentes. Esta constituye la tercera acción a desarrollar en esta línea.

Lo anterior debería darse de forma concomitante con adecuar la plantilla de los funcionarios técnicos, administrativos y de servicios, en cantidad y con un nivel de profesionalización acorde al cumplimiento eficaz de los objetivos institucionales; así como finalizar el plan de obras para servicios altamente demandados en fase de mejora edilicia. Asimismo, se entiende relevante asegurar una vida laboral de la mejor calidad posible, por lo que es necesario profundizar en acciones que orienten a la transformación organizacional con perspectiva universitaria.

La formación de profesionales de la salud y de la educación en aspectos asociados a ésta, requiere un vínculo estrecho con los territorios donde se desarrolla la vida cotidiana de los ciudadanos. Consolidar la política pública en materia de formación requiere articular todos los ámbitos institucionales en las distintas zonas del territorio nacional y generar



condiciones para el desarrollo de instancias de diálogo y acuerdo con diversos sectores públicos en los que puede existir sinergia en términos de política pública.

Lo anterior se presenta como la cuarta acción a desarrollar en esta línea y se destaca la consolidación de acuerdos y convenios con ASSE, hospitales públicos, ANEP, MIDES, INDA, MEC, Secretaría Nacional del Deporte y organizaciones sociales, a fin de promover la mejora de la salud en todo el territorio del país. La promoción de convenios interinstitucionales permite establecer las condiciones de formación de estudiantes desde una perspectiva interprofesional y disminuir significativamente los costos de la implementación de programas de formación de grado y posgrado en el territorio, racionalizar recursos y viabilizar propuestas educativas que actualmente no pueden desarrollarse por limitaciones presupuestales.

#### 4.8.3 Orientaciones y descripción de acciones a realizar

##### 4.8.3.1 Universalización de la oferta formativa en salud

Se pretende fortalecer las oportunidades de formación universitaria pública en el área de la salud y para ellos se propone analizar la situación de las carreras de grado que se desarrollan en el interior del país, con énfasis al norte del Río Negro.

En particular, se plantea desarrollar herramientas diagnósticas, que permitan identificar: las ofertas en curso, las necesidades de fortalecimiento de carreras existentes, las principales necesidades de nuevas ofertas de formación de las regionales en las que el Área Ciencias de la Salud tiene ofertas; las capacidades docentes radicadas por regional; las potenciales capacidades académicas entre sus egresados; las capacidades vinculadas a funcionarios técnicos, administrativos y de servicios; los recursos materiales y de infraestructura disponibles en la zona como aulas y equipamiento tecnológico para la formación presencial y a distancia.

Asimismo, se propone, la elaboración de propuestas de formación con base en el estudio diagnóstico a partir de las necesidades zonales y considerando las sinergias internas del área (2026-2027). Para ellos será necesario la elaboración y desarrollo de propuestas de formación específicas para los primeros años de las carreras, con la colaboración de instituciones locales y del sistema de salud pública, de la educación en general, del deporte y de la recreación; revisión y/o creación de tramos curriculares navegables de formación en ciencias de la salud en áreas clave entre carreras; elaboración de ciclos de formación continua para profesionales que lo requieren y ya se encuentran en el sistema de salud, la ANEP y vinculados al ámbito del deporte y la recreación; elaboración de especializaciones vinculadas a las necesidades de las regionales a partir de las sinergias del área; planificación de necesidades de equipos docentes y de funcionarios TAS para sostener la oferta.

Otra propuesta, consiste en la proyección de un programa de formación en el Área Ciencias de la Salud por zona (2027-2030) con las siguientes acciones: definición de la oferta de formación de docentes y de funcionarios técnicos, administrativos y de servicios en la implementación de herramientas tecnológicas; promoción de convenios

interinstitucionales con gobiernos locales, hospitales, centros de salud, ANEP, centros de deporte, intendencias municipales y actores comunitarios, para el desarrollo de prácticas profesionales supervisadas; promoción de la estabilización del acceso a los campos clínicos de formación, con la integración obligatoria de los efectores del SNIS al sistema de formación superior de profesionales del Área Ciencias de la Salud; y proyectar recorridos de formación que habiliten la inserción, radicación y promoción de nuevos docentes en la carrera docente.

En el sentido de universalizar la formación en salud en el territorio nacional, se propone diseñar una nueva sede de la Facultad de Odontología en la regional Litoral Norte, a través de los siguientes pasos: incorporación en la agenda institucional de un proyecto de nueva sede para la formación de profesionales de la salud bucal, adecuada a las características del territorio; valoración Regional - viabilidad Paysandú; fortalecimiento del Ciclo Inicial Optativo de salud de forma de concretar un primer año de carrera Odontología; generación de una hoja de ruta que incluya presupuesto, necesidades edilicias y eventuales acuerdos con prestador de salud; implementación de acuerdos de transversalidad con otras carreras del Área; y elaboración de programas de educación permanente específicos para profesionales radicados en el interior con perspectiva académica para su incorporación en programas de formación de grado.

En clave de monitorear las acciones se propone confeccionar un sistema de evaluación continua de los programas de formación desarrollados (2025-2030), mediante la Implementación de un sistema de monitoreo y evaluación continua para medir el impacto del programa en términos de acceso, permanencia y egreso de los estudiantes y el análisis del impacto del avance del programa en las áreas de las regiones beneficiadas.

#### 4.8.3.2 Apoyo a las trayectorias académicas y mejora del desempeño estudiantil

El programa propone potenciar el acompañamiento académico de los equipos docentes orientado a mejorar el rendimiento y la permanencia estudiantil. Se propone desarrollar e implementar estrategias de apoyo a las trayectorias académicas en la Udelar con foco en la mejora del desempeño estudiantil y la retención durante los primeros años.

Esto incluye el fortalecimiento de dispositivos de acompañamiento académico, socio-afectivo e institucional, la optimización de la infraestructura educativa, y la promoción de experiencias exitosas para estudiantes de contextos vulnerables, con el fin de asegurar su inclusión y mejora del desempeño académico y de prácticas profesionales.

Supone generar dispositivos específicos de apoyo a estudiantes que cursan carreras con requerimientos económicos significativos e implementar dispositivos en el tramo profesional de formación que mitiguen el rezago académico.

Se plantea formación docente específica para la población de ingreso, recursos humanos destinados al apoyo en los primeros años, implementación de programas de retención estudiantil en articulación con el programa central y fortalecimiento y consolidación en el Área Ciencias de la Salud del programa de tutorías entre pares.

A su vez, se propone para el equipo docente del tramo profesional de formación el fortalecimiento de los equipos docentes en estructuras acorde a la numerosidad, capacitación específica en herramientas (tecnología de apoyo, enseñanza en entornos simulados, evaluación) para la mejora del desempeño estudiantil y fortalecimiento del equipo docente en habilidades blandas.

Respecto a las necesidades de inversión, se destaca la creación de infraestructura como espacio físico, simuladores, adquisición y desarrollo de software, piscinas y gimnasios, destinada a la enseñanza en entornos simulados y del movimiento, y apoyo desde estructuras en Montevideo, con herramientas para la docencia y asistencia a distancia.

#### 4.8.3.3 Desarrollo académico y profesional del cuerpo docente y del personal de apoyo técnico, administrativo y de servicio

Se propone realizar un diagnóstico y elaborar programas destinados a fortalecer académicamente los equipos docentes focalizados en espacios asistenciales y prácticas profesionales.

A su vez, se entiende necesario definir áreas estratégicas en el sector técnico, administrativo y de servicios que requieren fortalecimiento para la mejora de los procesos de gestión, promover programas de capacitación específicos en articulación con los desarrollados en la Escuela de Gobierno, y destinar recursos para la formación académica, educación continua técnica y profesional de docentes y funcionarios TAS a nivel nacional.

En línea con estas propuestas de desarrollo del área se propone dirigir recursos para incrementar el número de docentes en régimen de dedicación exclusiva en los servicios.

#### 4.8.3.4 Fortalecimiento de vínculos interinstitucionales en el marco del Sistema Nacional Integrado de Salud

La mejora en las oportunidades de formación en salud y la presencia descentralizada de profesionales del área en el territorio nacional requiere la consolidación de convenios con las instituciones de referencia como ASSE, ANEP, Secretaría Nacional de Deportes, MEC, municipios y otras instituciones o actores sociales.

Se propone en este sentido la creación de Unidades para el desarrollo de funciones universitarias integrales en un espacio interinstitucional con un programa y/o proyecto definido entre la Udelar y, al menos, una institución asistencial externa a la Udelar (ASSE, FEPREMI, ONG, instituciones educativas) o interna de la Udelar (Hospital de clínicas u otros servicios), cuya propuesta resuelva un problema real o atienda situaciones que requieran mirada interprofesional e interinstitucional, con convenios.

Se plantea el desarrollo de programas de residencias y pasantías interprofesionales en instituciones de atención a la salud y educativas, que se integren a los proyectos desarrollado en estas unidades. Por último, se propone crear cargos de alta dedicación

que desarrollen actividades de enseñanza de grado, posgrado, investigación y extensión, con un componente docente con funciones integrales universitarias y desarrollo de actividades clínicas, asistenciales o educativas.

#### 4.8.4 Población objetivo

Estudiantes de carreras de grado en ciencias de la salud en el interior del país, especialmente en el norte del Río Negro, profesionales del Área en ejercicio e instituciones educativas y de salud que colaboren con la formación en prácticas profesionales.

Población en general en la medida en que cuenta con más y mejores profesionales formados para la atención a la salud en todo el territorio nacional.

#### 4.8.5 Metas

- Desplegar el 100% de las carreras de grado del Área Ciencias de la Salud con presencia en el interior, al tiempo que aumentar en un 30% la oferta de especializaciones que aporten a la formación permanente de profesionales del Área acordes a las necesidades del territorio, e incrementar de manera significativa la radicación de docentes y funcionarios técnicos, administrativos y de servicios en las regiones menos favorecidas.
- Disminuir el rezago y la desvinculación estudiantil en los primeros años y consolidar en el primer año equipos docentes de alta dedicación que se adecuen al perfil de ingreso de los estudiantes universitarios; junto con mejorar la relación docente estudiante en las condiciones de formación específica del área.
- Incrementar el número de docentes que participan en programas de formación académica, incrementar el número de programas de formación para la mejora académica docente y el número de funcionarios técnicos, administrativos y de servicios que participan en programas de formación.
- Generar al menos dos convenios con contrapartidas que consoliden proyectos a largo plazo en el desarrollo de prácticas profesionales en los diferentes servicios y territorios, del tipo Unidades Docente Asistenciales.
- Lograr cuatro espacios de desarrollo interservicios del área con sus respectivos convenios, y crear siete unidades de desarrollo a nivel nacional,
- Implementación de un programa de residencias interprofesionales del Área Ciencias de la Salud.

#### 4.8.6 Resultados esperados

- Incrementar la presencia de profesionales de la salud en el territorio nacional, en particular radicados, y distribuidos en zonas con alta demanda y necesidades relevantes identificadas.
- Aumentar el número de estudiantes matriculados en las distintas carreras y de profesionales de la salud formados en su localidad de origen.

- Poner en funcionamiento mecanismos de colaboración del Área Ciencias de la Salud con instituciones internacionales, nacionales y locales a través de convenios.
- Enriquecer el área de formación en salud con el desarrollo significativo del número de nuevos programas de especialización y formación permanente en la región.
- Disminuir los niveles de rezago y repetición en el primer año y contar con procesos de enseñanza, aprendizaje y evaluación de calidad.

## 4.9. Desarrollo institucional para potenciar las actividades universitarias

### 4.9.1 Objetivo general

Consolidar las adecuaciones y espacios institucionales necesarios para que docentes y funcionarios técnicos, administrativos y de servicios puedan desarrollar sus actividades laborales en una institución que se distingue por la equidad, transparencia, agilidad, eficiencia y calidad en el cumplimiento de sus funciones sustantivas.

### 4.9.2 Justificación

Las fortalezas de las instituciones de educación superior radican en el personal del que disponen para llevar adelante sus cometidos. En los últimos años producto de la deficiente asignación presupuestal la Udelar ha resentido las condiciones en que sus docentes y funcionarios técnicos, administrativos y de servicios llevan adelante sus tareas.

El fortalecimiento de la estructura funcional es fundamental para mejorar la calidad de la enseñanza, la investigación, la extensión y la formación y atención a la salud que brinda Udelar. Esto requiere de un compromiso firme con la promoción de la carrera, garantizando la equidad en las oportunidades de ascenso, y condiciones de trabajo que no contribuyan en la precarización, así como en el caso de los docentes de recursos para una implementación plena y adecuada del Estatuto del Personal Docente (EPD).

En esta línea otro aspecto a atender es la relación de la cantidad de estudiantes por docente y la relación de estos con respecto a la cantidad de funcionarios técnico, administrativos y de servicios. En las últimas décadas la matrícula de la Udelar se ha incrementado de forma significativa, sin un correlato en su planta de funcionarios. La adecuación en relación a las situaciones antes descritas es parte de la primera acción que se presenta en esta línea.

Vinculado a lo anterior y en pos de crear la universidad del futuro, es necesario avanzar en la creación y puesta en un funcionamiento de institucionalidad que permita a la

Udelar pensarse en el largo plazo. Diseñar propuestas de desarrollo, tal como se entiende aquí, implica tomar decisiones en distintas temporalidades, alcanzando esta perspectiva a todos los ámbitos organizativos de la Udelar, posibilitando de este modo que se puedan enmarcar las medidas de corto plazo necesarias en una proyección estratégica. Al mismo tiempo, implica adoptar la gestión de cambios a gran escala, de modo de contextualizar las definiciones locales, cualesquiera sean, en una visión integrada y codependiente, de alcance nacional y diálogos internacionales. Lo anterior implica avanzar en un proceso de generación de insumos que permita la discusión y toma de decisiones informadas, por lo que es fundamental registrar las experiencias institucionales, fortaleciendo la imprescindible evaluación ex-post. En ese marco, el Prorectorado de Desarrollo Institucional debe dar el espacio para la discusión política y su puesta en funcionamiento es la segunda acción que se presenta en esta línea.

En la línea de pensar una universidad más integrada que apueste al futuro, a partir 2019 la Udelar instaló en la agenda nacional la Gestión de Campus como contribución a la organización de la experiencia educativa y universitaria en particular. Este constituye un paradigma transformador asociativo para el desarrollo integral de la enseñanza, investigación, extensión y gestión. Se trata entonces de una concepción que incluye el despliegue de infraestructuras y capacidades tecnológicas articuladas y articuladoras que permitan generar conexiones fluidas, optimizando el uso de capacidades, recursos y espacios, llevando a cabo la sistematización requerida para el desarrollo sostenible.

La Gestión de Campus crea infraestructuras transversales, suprimiendo duplicaciones y fortaleciendo los servicios comunes. Para ello, se analizan permanentemente los flujos y entornos universitarios existentes, identificando oportunidades de conexión y desarrollo de prácticas integrales. Implica la organización por áreas temáticas y de desarrollo, mejorando el flujo y entornos a partir de una mirada organizacional ecológica e incluye cuatro dimensiones: i) Udelar Sustentable, ii) Udelar como espacio público convergente, iii) Udelar Campus Virtual, iv) Gestión Edilicia Integral.

El proyecto de Campus Parque Batlle constituye una de las iniciativas de mayor trascendencia de la Udelar en los próximos años, siendo el espacio con mayor potencial para el desarrollo de dinámicas propias de campus universitarios. En el momento actual cuenta con varios procesos de desarrollos relativamente independientes, pero hay una ausencia de iniciativas concretas que involucren a la totalidad de los actores. Por sus aspectos innovadores, por la relevancia de los actores universitarios involucrados y por los actores extrauniversitarios afectados, requiere disponer de mecanismos de gestión claros y efectivos que en este momento no se cuenta. De esta manera se constituye como la tercera acción en esta línea para el período 2025 – 2029.

Finalmente, las instituciones de educación superior no están libres del sexismo y las formas de discriminación que atraviesan las sociedades actuales. Las desigualdades de género están presentes en la vida universitaria y se manifiestan bajo diversas formas en la cultura académica y organizacional: en las relaciones laborales cotidianas; en los sistemas de evaluación y promoción; en las elecciones individuales de la disciplina; en las temáticas y enfoques de investigación; en las prácticas profesionales; en los espacios

de participación; en las aspiraciones y prioridades de docentes, estudiantes o funcionarios técnicos, administrativos y de servicios, entre otras.

Existen múltiples manifestaciones del orden de género que permean la institución y se manifiestan en la segregación horizontal y vertical, así como en la existencia de situaciones de acoso, violencia y/o discriminación. Según la primera encuesta realizada por la Udelar sobre esta problemática en 2021, el 16% de quienes estudiaban en la Udelar y el 22,4% de las estudiantes mujeres declaró haber vivido alguna situación de violencia sexual o de género en la institución.

El trabajo que han desarrollado hasta el momento las comisiones centrales, los equipos técnicos y asesores -vinculados a la Comisión Abierta de Equidad y Género para la aplicación del Modelo de Calidad con Equidad de Género, el equipo de la Unidad Central de Violencia, Acoso y Discriminación (UCVAD)-, las comisiones/comités de género y equipos de referencia para abordar las situaciones de violencia, acosos y discriminación en los Servicios Universitarios ha sido clave para iniciar y consolidar muchas de las políticas y acciones que buscan superar las desigualdades de género en la Udelar. La cuarta acción en esta línea plantea nuevos objetivos en la temática para 2025 – 2029 junto con algunas medidas para potenciar las políticas de cuidados y corresponsabilidad.

#### 4.9.3 Orientaciones y descripción de acciones a realizar

##### 4.9.3.1 Adecuación de las estructuras académicas y funcionariales

En esta acción se proponen las siguientes iniciativas:

1. Creación de cargos docentes y técnicos, administrativos y de servicios para atender al crecimiento estudiantil y otros desafíos vinculados con la complejización de las tareas por la creciente diversidad del estudiantado: el constante aumento de la matrícula estudiantil y la pausa en la asignación de recursos han generado una brecha cada vez mayor entre las necesidades y los recursos disponibles. Se propone incrementar el número de docentes de forma tal de alcanzar la relación de 1.8 hora docente por estudiante, contemplando el crecimiento del personal técnico, administrativo y de servicios para atender a las nuevas cohortes de manera adecuada. En ese marco es importante generar mecanismos para que el usufructo licencias no impacte negativamente en la carga de trabajo de quienes continúan en ejercicio.
2. Sistema de oportunidades de promoción: consolidar y ejecutar fondos para la promoción de la carrera funcional de docentes y funcionarios técnicos, administrativos y de servicios.
3. Extensiones horarias: es necesario avanzar en el aumento de los cargos docentes de dedicación media y alta, con énfasis en aquellos que se encuentran en grados de formación de forma tal que alcancen un mínimo de 20 horas semanales de dedicación a la Universidad.
4. Unificación de cargos: en la actualidad hay docentes con horas distribuidas en múltiples cargos dentro de la Universidad. Se considera urgente regularizar esta situación mediante una solicitud presupuestal que contemple los fondos necesarios para corregirla.

#### 4.9.3.2 Prorrectorado de Desarrollo Institucional

La puesta en funcionamiento del nuevo prorrectorado requerirá tanto definiciones políticas como operativas. En primer lugar, será necesario definir el alcance general de los cometidos del Prorrectorado de Desarrollo Institucional por parte del CDC, así como determinar las áreas específicas que lo compondrán, asumiendo la posible aprobación de modificaciones normativas si fueran necesarias. También será fundamental la instalación de la Comisión Sectorial de Desarrollo Institucional del Prorrectorado de Desarrollo Institucional en el Campus Luisi Janicki. Esto implicará la propuesta y designación de la figura de prorrector/a y la conformación del equipo del prorrectorado, que incluirá asistentes académicos y personal de secretaría. Dependiendo de las áreas que lo conformen, se deberán atravesar diversas etapas de transición de equipos y transformaciones de actividades.

#### 4.9.3.3 Campus Parque Batlle y criterios para la gestión de campus

En esta acción para el quinquenio 2025 – 2029 se propone de forma general consolidar la Gestión de Campus como una estrategia articuladora, a partir de la identificación y visibilización de capacidades y recursos de uso común y posibles conexiones intra y extra universitarias.

Con respecto al Campus Parque Batlle en particular se propone una estrategia con dos líneas de trabajo: completar la infraestructura colectiva de campus y desarrollar nuevas formas organizativas y prácticas que permitan superar las dificultades y desconexiones existentes.

En lo que refiere a infraestructura se propone incorporar un conjunto de obras de uso colectivo que permitan viabilizar el funcionamiento del campus y los servicios de uso común. Específicamente las obras planteadas se agrupan en cuatro líneas fundamentales a desarrollar en el periodo: a) desarrollo del paisaje de los espacios comunes, mejorando la conectividad y creando espacios de uso colectivo; b) desarrollo de un espacio cultural y social colectivo, central al predio, que actúe como espacio aglutinador de actividades colectivas; c) desarrollo de la conectividad de los espacios universitarios de los pisos superiores del edificio del Hospital de Clínicas con el resto del campus; y d) desarrollo de las infraestructuras de estacionamiento que ordenen el uso del espacio en forma colectiva y cumplan con las demandas municipales (integradas a las líneas anteriores).

Por otra parte, se propone avanzar en el período en un proceso de generación de nuevas formas organizativas en perspectiva de Campus para todos los servicios que se ubican en Parque Batlle: consolidando abordajes conjuntos de temas de interés común, instalando mejoras en los espacios abiertos de conexión y promoviendo la generación de espacios físicos de encuentro de la comunidad universitaria que transita por los distintos servicios.



#### 4.9.3.4 Equidad de género, cuidados y corresponsabilidad

En esta acción se proponen los siguientes puntos prioritarios:

1. Modelo de Calidad con Equidad de Género (MCEG): implementarlo de forma generalizada en los Servicios Universitarios, con asesoramiento en equidad de género. Incluye diagnóstico inicial, definición de planes de acción, auditorías de certificación y estrategias para involucrar a las autoridades.
2. Prevención y derivación ante situaciones de violencia: sensibilización sobre violencia en relaciones sexo-afectivas y doméstica, creación de mecanismos de derivación y hojas de ruta.
3. Observatorio para la Igualdad de Género: consolidar el Observatorio que operará suministrando información sobre aspectos críticos a abordar, así como en el seguimiento y evaluación de las políticas ejecutadas.
4. Plan de sensibilización y capacitación para la igualdad y no discriminación en la Udelar con perspectiva de género e interseccionalidad: incluye distintos programas de formación a la comunidad universitaria en materia de igualdad de género e interseccionalidad.
5. Fortalecimiento de la institucionalidad ante la violencia, el acoso y la discriminación: alcanzar el 100% de Servicios con referentes ó Equipos Técnicos especializados en el tema, tal como lo establece la ordenanza.
6. Cuidados y corresponsabilidad: universalizar el acceso a centros de atención de primera infancia, incluyendo la creación de centros diurnos; integrando una perspectiva intergeneracional y asociativa.
7. Ampliar el acceso a centros de atención de personas dependientes, incluyendo la creación de centros diurnos.
8. Formación para cuidadores de los centros de atención propuestos.
9. Adecuación de las licencias por cuidados para el conjunto de funcionarias de la Udelar.
10. Mejora en la infraestructura de los baños de la Universidad: aumentar la cantidad de baños individuales completos de cubículo cerrado y garantizar el acceso a productos de gestión menstrual.
11. Consolidar una política de comunicación para la igualdad.

#### 4.9.4 Población objetivo

Docentes y funcionarios técnicos, administrativos y de servicios que contarán con condiciones laborables acordes a las responsabilidades que enfrentan; así como estudiantes y la comunidad universitaria por el valor que los anteriores agregan a sus actividades.

Comunidad universitaria en general que cuenta con nuevos instrumentos para la promoción del desarrollo institucional y la generación de espacios del estilo campus.

Estudiantes, docentes, funcionarios técnicos, administrativos y de servicios, y otros actores con los que la universidad colabora que conviven en ambientes libres de

violencia, acoso y discriminación; en donde se propende a generar condiciones equitativas para todos sus integrantes y se desarrolla una política de cuidados.

#### 4.9.5 Metas

- Implementar de manera plena el Estatuto de Personal Docente y asegurar las condiciones para que el plantel docente de la institución tenga acceso a la carrera docente y al ejercicio de sus funciones en un marco donde la relación docente por estudiante mejora.
- Asegurar condiciones de trabajo adecuadas para funcionarios técnicos, administrativos y de servicios y su acceso a la carrera funcionarial.
- Consolidar los espacios creados por la Udelar para el desarrollo institucional y el trabajo coordinado entre sus distintas partes constitutivas como el Prorectorado de Desarrollo Institucional y los espacios de Campus.
- Profundizar en las acciones tendientes a la reducción de las brechas de género; la prevención y actuación antes situaciones de violencia, acoso y discriminación; y la promoción de los cuidados y la corresponsabilidad.

#### 4.9.6 Resultados esperados

- Consolidar un plantel docente y de funcionarios técnicos, administrativos y de servicios que desempeñan sus tareas laborales en condiciones adecuadas y tienen acceso a la carrera docente y funcionarial.
- Contar con un prorectorado funcionando como articulador del desarrollo institucional, considerando la el análisis y evaluación del desempeño organizativo en sus diferentes dimensiones, así como la promoción permanente de transformaciones que permitan abordar las cambiantes realidades.
- Fortalecer la gestión de campus y apuntalar la instalación del Campus Parque Batlle.
- Disminuir las brechas de género en todas las áreas de la institución; eliminar las acciones de violencia, acoso y discriminación y consolidar una política de cuidados y corresponsabilidad.

### 4.10. Transformación organizacional para una gestión universitaria eficiente, transparente y ágil

#### 4.10.1 Objetivo general

Potenciar la transformación organizativa de la Udelar con el fin de consolidarla como una institución eficiente, transparente, ágil, descentralizada, accesible, cercana, con jerarquización de las tecnologías de la información y comunicación, un manejo adecuado del acervo documental, y el desarrollo de competencias personales basadas en buenas prácticas y redes colaborativas de sus integrantes.

#### 4.10.2 Justificación

Desde 2019 la gestión universitaria ha concretado diversas innovaciones, desde el cambio en la nomenclatura organizacional hasta la reconfiguración de los alcances y cometidos del Prorectorado de Gestión. La articulación y las prácticas organizativas asociadas se han fortalecido en la gestión cotidiana, generando las condiciones para que la Udelar alcance hacia 2029 niveles novedosos de política intersectorial. En tanto se concibe a la gestión como productora permanente de organización, en una universidad como la Udelar, nacional y descentralizada, se requiere de una gestión del cambio continuo y a gran escala.

El Prorectorado de gestión es un espacio de articulación entre ámbitos especializados concebido como un ecosistema organizacional, orientado por el [Modelo de Gestión](#) diseñado a tales efectos. Todos los proyectos llevados adelante incluyen un proceso continuo de producción, disponibilización institucional e incorporación en el uso; con una búsqueda continua de soluciones más inclusivas, simples y sostenibles. En el próximo quinquenio la Udelar se propone continuar conduciendo su autotransformación, abordando lo planificado y lo imprevisto, con la promoción de más democracia interna, más articulación y más eficiencia y esto constituye la primera acción a desarrollar en esta línea.

Aunado a lo anterior se encuentra la necesidad de seguir profundizando en la generación de un gobierno electrónico y abierto. En ese sentido, la universidad se encuentra en un momento crucial en su evolución tecnológica, con un portafolio extenso de proyectos de tecnologías de la información que buscan mejorar diversas áreas operativas y académicas. Sin embargo, en un contexto donde los recursos son limitados y la demanda de soluciones tecnológicas es creciente, es fundamental identificar, y priorizar aquellos proyectos que son clave para la transformación digital de la institución. Estos proyectos, constituyen la segunda acción dentro de esta línea y han sido seleccionados no solo por su relevancia individual, sino por su capacidad de actuar como motores de cambio en la universidad, habilitando la infraestructura necesaria para la innovación y la gestión eficiente.

Llevar adelante lo anterior implica necesariamente dar pasos firmes para potenciar la conectividad e infraestructura de tecnologías de la información hasta alcanzar un nuevo orden de magnitud en rendimiento y capacidad académica. En ese sentido, es de destacar que, aunque la Red Académica Uruguaya (RAU) no ha parado de crecer, en 2020 la pandemia por Covid-19 causó un fuerte impacto en la actividad académica generalizándose el uso de herramientas de trabajo remoto, facilitado por plataformas de videoconferencias, EVA, repositorios multimedia, nubes, entre otros. El continuo crecimiento de proyectos e iniciativas dentro de la universidad, como la creación de nuevos campus universitarios, los CENUR, institutos, y la descentralización de actividades académicas y administrativas, subraya la necesidad crítica de mejorar la cobertura y conectividad de la red de datos de la universidad. Estos proyectos, junto con

avances tecnológicos como el Internet de las Cosas, la inteligencia artificial, el big data, la realidad aumentada y la computación en la nube, requieren una infraestructura de red robusta, confiable y de amplio alcance que pueda soportar la creciente demanda de servicios digitales, garantizar una comunicación fluida entre todas las instalaciones y permitir el acceso ininterrumpido a recursos académicos y administrativos desde cualquier ubicación.

Mejorar la cobertura y conectividad es esencial para asegurar que todos los miembros de la comunidad universitaria, independientemente de su ubicación, puedan tener una experiencia operativa eficiente. Para ello una oportunidad importante para la Udelar es la posibilidad de conectarse al proyecto Building the Europe Link to Latin America (BELLA II). En particular, en agosto de 2021 se concretó la conexión directa de las redes académicas de Europa y América Latina gracias al proyecto, que desplegó el cable submarino ELLALink que conecta Sines-Portugal con Fortaleza-Brasil, mientras que durante 2022 se completó la primera etapa de la infraestructura terrestre sudamericana, que incluye a Chile, Argentina, Brasil, Panamá, y Ecuador. La segunda etapa, BELLA II, busca extender la infraestructura, comenzando por Perú, América Central y el Caribe, México, Paraguay, Bolivia, y Uruguay. Es importante mencionar que Uruguay no aparecía en el proyecto hasta 2022, y en parte gracias a la iniciativa de relanzamiento de la RAU, y la incorporación más activa en los organismos de gestión de Red CLARA, existe una posibilidad concreta de conexión del país al backbone de 100 Gbps regional con conexión directa a Europa. Esto representa una oportunidad estratégica para fortalecer la infraestructura tecnológica y la capacidad de colaboración en el ámbito académico y de investigación a nivel global. BELLA II ofrece una red de alta capacidad y baja latencia que conecta América Latina con Europa y otros continentes, proporcionando acceso a recursos avanzados de investigación y facilitando la colaboración internacional en proyectos científicos, educativos y tecnológicos.

Acompañando la ampliación de la red se hace necesario mejorar la conectividad inalámbrica en los Servicios Universitarios. Los estudiantes universitarios actualmente se dirigen a clase, con sus dispositivos personales listos para pasar largas horas en salones, salas de conferencias y bibliotecas, asumiendo que existe buena conectividad inalámbrica para hacer trabajos, participar en clase, acceder a materiales de los cursos en el EVA, realizar exámenes o pruebas en línea, acceder a bibliografía, foros o para simplemente navegar por Internet y/o acceder a los servicios de mensajería y redes sociales. El uso de diversas plataformas de aprendizaje y gestión forma parte cotidiana de la vida universitaria, mientras nuevas formas de inmersión digital se van abriendo camino en los campus universitarios alrededor del mundo, acuñando términos como Campus Inteligente. La tecnología WiFi en los servicios de la Udelar, actualmente se despliega sin una planificación rigurosa que tenga en cuenta los requerimientos de calidad y diversidad de servicios a soportar. Por lo tanto, se hace necesario abordar el diseño de una red WiFi en la Udelar de una forma planificada, administrada, segura y preparada para cubrir la demanda actual y capaz de adaptarse a la demanda de los próximos años.

Todos estos elementos junto con el potenciar el equipamiento del SeCIU y avanzar hacia desarrollos en ciberseguridad constituyen la tercera acción que se presenta en esta

línea. En cuanto al equipamiento se requiere invertir en el datacenter y plataforma de SeCIU, la modernización y ampliación de la plataforma del interior, la mejora de los puntos de conexión de la red académica para que cada servicio universitario pueda asumir las capacidades de red que se proponen, y equipamiento para dar soluciones de conectividad inalámbrica. En cuanto a los desarrollos en torno a la ciberseguridad, la Udelar no escapa dentro del grupo de instituciones que han recibido ataques informáticos. El desarrollo de sus actividades académicas, de enseñanza, investigación y extensión, así como toda la gestión de los recursos, dependen fuertemente del uso eficiente y seguro de las tecnologías de la información. El creciente grado de exposición de los servicios que ofrece y de su infraestructura hace que el riesgo de ataques, así como el descubrimiento y explotación de vulnerabilidades, sea cada vez mayor, por ello se incluirá este punto dentro de la acción.

El nuevo paradigma de comunicación universitaria tiene por misión el conectar personas, información, conocimiento y experiencias para producir nuevos sentidos y contribuir a la democratización de la educación superior, a lo largo de toda la vida y en todo el territorio nacional. Sus orientaciones estratégicas apuntan a (i) la consolidación de la *identidad Udelar*, reconociendo la riqueza de la diversidad universitaria pero con foco en lo común por sobre lo particular; (ii) a un enfoque centrado en las experiencias de la comunidad y no exclusivamente en los arreglos institucionales; (iii) a la sinergia entre los distintos espacios de comunicación de los servicios universitarios; (iv) a la profesionalización y consolidación de una perspectiva de comunicación político estratégica; y (v) a la apropiación tecnológica.

Desde esta concepción política institucional, no se reduce a la comunicación universitaria como gestora de plataformas o productora de materiales de difusión exclusivamente, sino como espacio responsable del establecimiento de orientaciones y políticas estratégicas en la materia, integrada a los procesos de diseño, implementación y evaluación de un amplio abanico de acciones de alto impacto, así como de asesoramiento y apoyo general. Este proceso de modernización de la comunicación política-estratégica procura además contribuir al desarrollo de las funciones sustantivas y a las impostergables iniciativas de transformación organizacional de la Universidad.

Finalmente, un último punto que hace a la transformación de la gestión tiene que ver con el manejo del acervo documental de la institución y las formas de gestión del archivo digital. Durante sus más de dos décadas de existencia, el Archivo General de la Universidad de la República (AGU) ha desarrollado diversas actividades relacionadas con el cumplimiento de sus funciones esenciales de preservación y servicio del patrimonio documental de la institución. En ese marco se considera necesario fortalecer una sección de digitalización y tratamiento documental dirigida primordialmente a los soportes y tipos documentales de más peso en el acervo patrimonial de la Udelar, entre los que se destacan las series institucionales en papel, diversas colecciones en soporte magnético, principalmente cassettes de audio y cintas VHS, y fotografías dispersas en los archivos privados que allí se custodian. Este permitiría tanto la preservación de soportes documentales en riesgo por razones de obsolescencia técnica y deterioros físico-químicos como mejorar las demandas provenientes de la administración central, diversas dependencias universitarias y los diversos investigadores interesados en el

acervo. En conjunto con lo anterior se hace necesaria la implementación de un plan de Gestión Documental Electrónica Integral y un plan de gestión documental de los ámbitos centrales. La implementación de un sistema integral y eficiente para la gestión de documentos es de una importancia central en el contexto actual, donde la normativa (Decreto-Ley Nº 265, 2009) exige un manejo adecuado de la información y una mayor transparencia en las instituciones. Este sistema no solo asegurará el cumplimiento normativo, sino que también mejorará la accesibilidad y la seguridad de la información, base para el funcionamiento eficaz de cualquier organización. Todos estos elementos junto con preservación de archivos, colecciones y datos científicos de la Udelar constituyen la quinta acción en esta línea. Sobre este último punto, se pretende ofrecer un primer diagnóstico global de ese tipo de materiales, y compilar y analizar diversos ejemplos y modelos de disponibilización de ese tipo de colecciones en otros ámbitos académicos. Ambas acciones están dirigidas a aportar insumos esenciales para la generación de políticas institucionales y la creación de herramientas de acceso a largo plazo. Se trata, en última instancia, de contribuir a la democratización del conocimiento producido en la mayor institución de educación terciaria del país mediante el mejor empleo y disponibilización de las colecciones, archivos y datos allí generados.

Todo lo expuesto en esta línea debe ir necesariamente acompañado de forma transversal por la promoción de mayor democracia interna lo que implica, entre otras cuestiones, trabajar en el fortalecimiento del cogobierno. Este se ha convertido en una seña de identidad del proceso de conducción y toma de decisiones de la institución. En un contexto tan desafiante como incierto, el gobierno colectivo supo ser capaz de tomar decisiones de forma ágil y oportuna, con la finalidad de garantizar el cumplimiento de sus funciones. Garantizar un cogobierno más robusto y bien informado contribuye a mejorar las decisiones académicas y administrativas, promoviendo una mayor profundidad en la discusión y cohesión de la política universitaria. Para ello, es fundamental trabajar en una mayor formación de los integrantes de los órdenes universitarios, que permita complementar su compromiso en la construcción de políticas universitarias inclusivas y equitativas.

#### 4.10.3 Orientaciones y descripción de acciones a realizar

##### 4.10.3.1 Transformación organizativa y consolidación del modelo de gestión, y la Escuela de Gobierno

Además de continuar desarrollando los lineamientos del Plan Estratégico de Desarrollo 2019 - 2024, para el quinquenio 2025-2029 se incorpora una propuesta integradora específica llamada *interiorismo.Udelar*, que engloba soluciones en infraestructura y sostenibilidad dentro de la estrategia general. Este concepto parte de la singularidad del interiorismo en la Udelar, caracterizado por su disfrutable entorno y su arquitectura universitaria, que sirve como símbolo en el territorio. Busca el diseño, acondicionamiento y optimización de espacios, con señalización inclusiva y diversidad lingüística, para mejorar la experiencia universitaria, integrando la presencia de la marca Udelar en los espacios. Las intervenciones en cada servicio universitario generarán espacios de estudio y trabajo colaborativo en Áreas, Cenures, Campus. En ese marco es de importancia consolidar el Modelo de Gestión en coordinación con el Servicio de

Atención Central, extendiendo el Modelo de Atención a toda la Udelar; y mejorar continuamente y profesionalizar la gestión de capacidades humanas (evaluación del desempeño, capacitación, movilidad y cambios escalafonarios) mediante rediseños organizativos técnicos, administrativos y de servicios según las necesidades institucionales.

Lo anterior se complementará asimismo con el diseñar, promover e implementar un Sistema Integrado de Transporte Universitario, que viabilice la implementación de soluciones para la movilidad en el territorio nacional. Incluye el relacionamiento interinstitucional público-privado, articulando el uso de los diferentes medios de transporte existentes en el país con las actividades universitarias, de modo de optimizar el uso de servicios de calidad, confiables, eficientes, cómodos y seguros.

La Escuela de Gobierno, por su parte, emplea métodos de enseñanza - aprendizaje que fomentan el pensamiento crítico, reflexivo y participativo, promoviendo procesos creativos de aprendizaje basados en la experiencia y la acción. Establece alianzas nacionales e internacionales con instituciones de educación superior para promover conocimiento orientado a la acción, formación continua y gestión integral. Entre sus actividades para el quinquenio se destaca la intención de consolidarla como referente en gestión universitaria, con trayectorias formativas colaborativas, integradas, modulares e inclusivas. Asimismo, se llevarán a cabo diversas iniciativas interinstitucionales para fomentar la finalización de estudios secundarios y la formación continua, con metas de incremento anual en su alcance; se desarrollará una Estrategia General de Movilidad en Gestión; un Programa de Investigadores Residentes en esta área, financiando anualmente a cuatro residentes internacionales desde 2025, otro que incluirá la realización de seis seminarios anuales sobre gestión universitaria, a partir del mismo año.

#### 4.10.3.2 Gobierno electrónico y abierto

La Universidad de la República continuará mejorando sus procesos de trabajo mediante la simplificación, simultaneidad y el desarrollo de controles inteligentes, consolidándose como un sistema de sistemas. Esto incluye el desarrollo de la Internet de las cosas y la interoperabilidad con otras entidades a nivel nacional y regional, lo que contribuye a la construcción de una Udelar digital y más accesible, utilizando tecnologías informáticas para rediseñar procesos, incrementar la eficiencia y agilidad, reducir tareas repetitivas e impulsar sistemas de información que favorezcan la toma de decisiones basada en datos, promuevan la transparencia y fortalezcan el cogobierno.

Estas orientaciones se integran en el Prorectorado de Gestión con la implementación de una política de 0 papel, que implica la digitalización de procesos y gestión documental en soporte electrónico. Esto no solo reduce la huella ambiental, sino que clarifica los procesos, aumenta la transparencia y permite realizar trámites en cualquier momento y desde cualquier lugar. En coordinación con el AGU, se extenderá el Plan de Gestión Documental Electrónica Integral para reforzar la rectoría en esta temática. En este punto se incluye la sustitución de impresoras de escritorio por centros de impresión y la adopción de laptops, fomentando espacios de trabajo abiertos, conectados y alineados

con la iniciativa interiorismo.Udelar. Asimismo, se incorporarán iniciativas para monitorear la percepción de la comunidad universitaria y de la ciudadanía sobre la gestión, como la Encuesta de Satisfacción Udelar 2025.

Otras actividades vinculadas al gobierno electrónico que se llevarán adelante en el quinquenio son:

1. Implementación de un modelo de emisión, otorgamiento y validación de los títulos universitarios íntegramente digital/electrónico, que contribuya a que el proceso de obtención del título sea más ágil, más accesible, verificable, interoperable en el país, en la región y en el mundo, estando disponible para los egresados de la Udelar y manteniendo las garantías de legitimidad, seguridad y auditabilidad del proceso.
2. Incorporar al SGAE un módulo de actas digitales y un módulo docente que incluya, además, otras funcionalidades específicas para las tareas de la docencia y su universalización para la distribución de inscripciones a cursos con horario y cupo, en línea con los requerimientos de los servicios.
3. Implementar el Proyecto Gestiones Udelar para lograr que aquel funcionario, estudiante, egresado o ciudadano que requiera realizar un trámite en la Udelar tenga la posibilidad de hacerlo íntegramente en línea, incluyendo la realización de pagos.
4. Adaptar, optimizar y extender el sistema de Recursos Materiales del Hospital de Clínicas a toda la Udelar generando el sistema de Compras Udelar, e incluyendo la incorporación de inteligencia artificial en la gestión de compras y las mejoras pertinentes necesarias para la gestión de todas las etapas del procedimiento de compra y aquellas que hacen a la gestión de los stocks de bienes consumibles. Este sistema se conectará con el Sistema de Compras Estatales (SICE) y con el de Facturación electrónica (SIRFE).
5. Diseño e implementación de un Curriculum Vitae específico para el funcionariado técnico, administrativo y de servicio; diseño e implementación de un Curriculum Vitae específico para estudiantes de grado Udelar y concretar la disponibilización de correo estudiantil Udelar.
6. Consolidar la política de transparencia activa y pasiva a través del monitoreo y articulación de las acciones relativas al Índice Nacional de Transparencia y Acceso a la Información Pública (INTAI).

#### 4.10.3.3 Inversión en tecnologías de la comunicación e información

En esta acción se propone llevar adelante cinco actividades para potenciar la conectividad e infraestructura en tecnologías de la información para alcanzar un nuevo orden de magnitud en rendimiento y capacidad académica y atender aspectos vinculados a la ciberseguridad:

1. Potenciar la conectividad de la RAU en la Udelar: realizar los intercambios técnicos y negociaciones con ANTEL para determinar costos y mecanismos de ampliación del ancho de banda de los 3 nodos de la RAU a 10 Gbps por lo menos. Para ellos es necesario la actualización de equipamiento, instalación y configuración y la incorporación de nuevos POPs a la RAU en la Udelar.



2. Incorporarse al Proyecto BELLA II 100 Gbps: permitiría desplegar un backbone nacional de 100 Gbps con POPs en Paysandú/Salto, Tacuarembó/Rivera, Maldonado, Colonia (a estudio), el datacenter de Pando, y la Facultad de Ciencias/Instituto Pasteur, además de los tres POPs ya existentes. Una vez formalizada la incorporación a BELLA II y tomando en cuenta los detalles técnicos del acuerdo, se deberá trabajar en la formulación y ejecución del plan Udelar. Esto último implicará la adquisición, instalación y configuración de nuevo equipamiento.
3. Proyecto AIRE - Acceso Inalámbrico a la Red Académica: pretende que las contrapartes informáticas de los servicios universitarios que planifiquen mejoras en sus redes inalámbricas sigan los lineamientos propuestos por el proyecto AIRE que permiten tener un mejor rendimiento y comportamiento de la red así como una mejor experiencia del usuario y pertenencia a la Udelar. Para lograr que en cada servicio exista una Zona AIRE que publica esas redes wifi se propone realizar talleres y capacitaciones con las contrapartes. Para realizar este trabajo se cuenta con el asesoramiento Instituto de Computación y el Instituto de Ingeniería Eléctrica de Facultad de Ingeniería. Además, se propone profundizar el intercambio con el equipo técnico del Plan Ceibal, el cual tiene vasta experiencia en el despliegue extendido de redes inalámbricas planificadas, administradas y monitoreables.
4. Potenciar el equipamiento del Datacenter en SeCIU, Plataforma del Interior, puntos de conexión de la RAU en la Udelar, y redes wifi: se propone abordar inversiones que potencien y mantengan actualizada la infraestructura del datacenter y la plataforma del interior para sostener los proyectos existentes y para abordar los grandes proyectos planificados y los emergentes que requieran alta demanda de recursos de tecnologías de la información.
5. Ciberseguridad: durante el año 2021, SeCIU y el Instituto de Computación (INCO) de la Facultad de Ingeniería, en el marco de un convenio acordado entre ambas instituciones, con la seguridad informática como eje temático, ejecutaron un proyecto con el objetivo de contribuir al diseño del complejo proceso de planificar, organizar, instalar y desarrollar un Computer Security Incidents Response Team (CSIRT) de la Udelar. Se propone ejecutar el proyecto con la creación, puesta en marcha y consolidación del CSIRT-Udelar. Este CSIRT sería el primero del país en el área de la educación superior. Y sus actividades se centrarían en: prevenir; establecer mecanismos de resiliencia y recuperación y formar equipo técnico profesional especializado, entre otras. Esta iniciativa se alinea a la estrategia de Ciberseguridad que lleva adelante la Agencia de Gobierno Electrónico y Sociedad de la Información y del Conocimiento (AGESIC).

#### 4.10.3.4 Modernización de la estrategia de comunicación universitaria

Para la consolidar la identidad Udelar y la mejora en las experiencias de la comunidad en esta acción se propone:

1. Libros UDELAR. Ediciones Universitarias: el reimpulso de la editorial de la Universidad de la República, bajo la denominación: *Libros Udelar - Ediciones Universitarias*, apunta a la producción de publicaciones institucionales y

- proyectos editoriales para visibilizar su producción académica, científica y artística, así como aportar, reconocer y participar de la profunda vida cultural de nuestra sociedad. El alcance del programa Libros Udelar se subdivide en dos componentes: (i) publicaciones institucionales; y (ii) proyectos editoriales.
2. Tienda UDELAR: se propone la puesta en marcha de un servicio de comercialización de libros y artículos promocionales de la Udelar para consolidar la identidad Udelar y el sentido de pertenencia de su comunidad. La Udelar goza de una sólida reputación nacional e internacional, motivo de enorme orgullo para toda su comunidad estudiantil, docente, funcionarial, académica y profesional, así como para toda la ciudadanía. Esto lleva a que diversos actores plantean la necesidad de poder contar con artículos tangibles que materialicen y permitan expresar en su entorno este sentir. Contar con una oficina comercial centralizada y profesional para la venta de libros y artículos promocionales, no solo será de utilidad para los espacios centrales comunes de la Udelar, sino que podrá oficiar de punto de encuentro y referencia para todos los servicios universitarios que deseen sumarse a la iniciativa.
  3. Gaceta UDELAR: en consideración de los enormes avances tecnológicos y transformaciones en las pautas de uso de las audiencias en las últimas décadas, este proyecto se propone la concreción de una plataforma de comunicación universitaria desde una perspectiva transmedia. Si bien pueden reconocerse valiosos antecedentes en la segunda mitad del siglo XX y comienzos del XXI, en esta oportunidad se propone un reencuadre respecto a los formatos tradicionales, a través de la búsqueda de narrativas expandidas y convergencia entre distintos canales: web, redes sociales, audiovisual, radio, podcast, newsletter, entre otros, con un marcado énfasis en el abordaje artístico de las propuestas de redacción, edición, diseño, ilustración y fotografía.
  4. Portal UDELAR: la Udelar está avanzando hacia un nuevo ecosistema integrado de sitios web para los espacios centrales y comunes de la Udelar. Con ello, se prevé la integración con los servicios digitales universitarios a través del usuario Udelar, lo que en los hechos constituirá un *campus virtual*. En línea con las nuevas pautas de uso, se priorizará la experiencia en dispositivos móviles. Además, se velará por la máxima accesibilidad y transparencia. La puesta en marcha de esta iniciativa exigirá una nueva arquitectura y gobernanza de la información, así como la revisión de los manuales y criterios de gestión de contenidos.
  5. Gráfica UDELAR: ante la falta de un criterio común para el diseño de los isologotipos y sistemas de identidad visual de los diversos servicios centrales de la Udelar, se impulsa un nuevo sistema de identidad visual integrado para los servicios centrales y comunes de la Udelar. El fortalecimiento organizacional de la comunicación universitaria y la integración de los equipos de comunicación de los servicios del Campus Luisi Janicki, junto a la voluntad política de cambio de la actual conducción universitaria y el contexto de celebración de los 175 años de la Udelar, constituyen una oportunidad histórica para abordar integralmente este desafío.
  6. UDELAR Media: este reciente desarrollo del sector audiovisual en la Udelar permite avanzar hacia una nueva fase en el desarrollo estratégico de un sector de la comunicación que presenta tendencias globales de enorme crecimiento y

entrecruzamiento con diversas áreas de la educación y comunicación. Se apuesta a una consolidación de la política de transmisiones audiovisuales de eventos, a través de la mejora de procesos de producción, formación de personal, equipamiento y tecnificación de salas de actos, así como la visibilización de las experiencias a través de nuevos formatos. En materia de producción, se avanza hacia la construcción de una *Mediateca Udelar*, como repositorio abierto de la producción fotográfica y audiovisual de la Universidad; el lanzamiento de un ciclo audiovisual de cortometrajes de producción propia, denominado *Movimientos*; el robustecimiento de las acciones de accesibilidad audiovisual; junto a la profesionalización en los procesos de rodajes externos en sedes universitarias. Asimismo, se fortalecerán las iniciativas de radiodifusión universitaria, desde la Uni Radio hasta las plataformas desarrolladas en el interior del país, estableciendo una red de carácter nacional.

7. Atención UDELAR: el Servicio de Atención Central (SAC) de la Udelar inició su nueva etapa a fines de 2022, sobre la base del ex Centro de Información Universitaria. Para los próximos años, se procura la consolidación de esta oficina como nodo de una red de puntos de atención a consultas, en el marco de las orientaciones establecidas por el Modelo de Atención Integral de la Udelar.
8. Fachadas UDELAR: muchos de los servicios universitarios —incluso algunos de los más emblemáticos— carecen de rasgos identificativos visibles que afirmen su pertenencia a la Universidad de la República. Es por ello que se impulsará el establecimiento de mecanismos que garanticen la presencia de la marca Udelar jerarquizada en las fachadas de los edificios universitarios.

#### 4.10.3.5 Conservación del patrimonio documental de la Udelar y gestión documental integral

En el marco de esta acción para el quinquenio 2025 – 2029 se proponen cuatro iniciativas:

1. Reconfiguración de la Sección de Digitalización Documental del AGU: busca consolidar dicha sección como un espacio de apoyo transversal que beneficie tanto a la Gestión Documental como a la Investigación Histórica. Para ello, se procederá a identificar y diagnosticar los soportes documentales más demandados y con mayor riesgo de deterioro, en estrecha coordinación con los archivólogos encargados del tratamiento primario, descripción y conservación preventiva de los documentos.
2. Implementación del Plan de Gestión Documental Electrónica Integral: busca optimizar el manejo de documentos electrónicos a través de una serie de recomendaciones y acciones. Estas incluyen la eliminación de copias en papel, asegurando la integridad mediante firmas digitales y el establecimiento de roles específicos; y el impulso a una clasificación adecuada mediante metadatos. En caso de no disponer de un software especializado, se plantean directrices para organizar y localizar documentos electrónicamente mediante un inventario estructurado.
3. Plan de Gestión Documental de los ámbitos centrales: contempla la creación de un Archivo Intermedio, administrado por el AGU, con el propósito de centralizar,

conservar y gestionar la documentación de manera eficiente. Las acciones iniciales incluyen un diagnóstico de la situación de base, la definición de objetivos alineados con las necesidades organizacionales y el análisis de los requerimientos de información.

4. Preservación y Empleo de archivos, colecciones y datos científicos en la Udelar: este programa se centra en la preservación y uso de archivos, colecciones y datos científicos en la Udelar mediante la recolección y análisis de información relevante con el asesoramiento de la Unidad de Propiedad Intelectual del Prorrectorado de Investigación para asegurar un enfoque integral y estratégico

#### 4.10.4 Población objetivo

Estudiantes, docentes y personal técnico, administrativo y de servicio en la medida en que la institución avanza en ser ágil, transparente y eficiente en todas las actividades universitarias; al tiempo que egresados y otra población con la que la Udelar se vincula por la mejora en la gestión de actividades y procesos.

Ciudadanía, empresas, organizaciones sociales, instituciones de educación del país y gobierno nacional por los avances en la comunicación de la Udelar en todas las esferas y el mejoramiento en la conectividad e infraestructura en tecnologías de la información para alcanzar un nuevo orden de magnitud.

Autoridades universitarias, gestores y otros usuarios ajenos a la institución que acceden al acervo de libre acceso de la Udelar, como consecuencia de que pueden acceder a información ordenada de una gran variedad de temas.

#### 4.10.5 Metas

- Consolidar la transformación organizativa de la Udelar, al tiempo que poner en funcionamiento proyectos priorizados clave para la transformación digital de la institución.
- Implementar un abanico de políticas y plataformas de comunicación universitaria que operen integradamente para la consolidación de la identidad Udelar y la mejora en las experiencias de la comunidad: (i) creación de la editorial universitaria; (ii) inauguración de la Tienda Udelar; (iii) lanzamiento de la Gaceta Udelar; (iv) puesta en producción del nuevo Portal Udelar; (v) aprobación del sistema de identidad visual central de la Udelar; (vi) lanzamiento de la mediateca y el ciclo audiovisual *Movimientos*; (vii) creación de la red de atención de la Udelar; y (viii) instalación de cartelería identitaria de la Udelar en los servicios universitarios existentes y a construirse.
- Optimizar la conectividad y la infraestructura de tecnologías de la información para alcanzar un nuevo nivel de rendimiento académico a 2029, con la RAU disponiendo de una red WAN con mayor cobertura geográfica y conexión a BELLA II; al tiempo que se proyecta la presencia de Zonas AIRE en todos los servicios universitarios, mejoras significativas en el datacenter del SeCIU y avances significativos en ciberseguridad.

- Robustecer la preservación y el acceso al acervo documental mediante la reconfiguración de la sección de digitalización del AGU, la implementación de un plan integral de gestión documental electrónica, un plan de gestión documental de los ámbitos centrales y el trabajo en la identificación, preservación y disponibilidad de archivos, colecciones y datos científicos relevantes de la Udelar.
- Fortalecer la participación de estudiantes, docentes y egresados en el cogobierno universitario a través de su capacitación y formación en temas como políticas públicas y políticas universitarias, lo que podría colaborar en promover su valoración social como mecanismo para fomentar la participación activa y democrática en la toma de decisiones universitarias; junto con la generación de mecanismos que permitan evaluar el impacto del fortalecimiento del cogobierno.

#### 4.10.6 Resultados esperados

- Incrementar la actividad sostenible, sistémica, articulada y asociativa lo que resultará en un mayor uso compartido de programas y espacios universitarios, y la optimización en la articulación de capacidades humanas y el uso de recursos, respaldada por sistemas de gestión que faciliten la sistematización y la relación entre servicios, logrando así resultados más eficientes.
- Optimizar y estandarizar procesos de gestión, haciendo que sean más ágiles y sistematizados, con menos pasos innecesarios; lo que incluye continuar incrementando la implementación de controles ex post y la evaluación de la satisfacción y percepción de la comunidad universitaria y la sociedad civil; como consecuencia se fortalece la confianza en los procesos, mejorará la operativa diaria y eleva la calidad de las decisiones, por la obtención de información en tiempo real, lo que favorece la toma de decisiones basada en datos y aumenta la transparencia de forma que el cogobierno cuenta con más información a la hora de tomar decisiones.
- Desarrollar de forma continua las capacidades humanas que permitan a la comunidad universitaria adaptarse a los cambios en el entorno organizativo y tecnológico, fomentando una cultura de innovación y mejora continua.
- Desarrollar estrategias de comunicación universitaria que garanticen un acceso ágil y atractivo a publicaciones, plataformas de comunicación y servicios digitales de calidad, junto con el fortalecimiento de la visibilidad institucional, la producción audiovisual y una atención integral y homogénea, que promueva el sentido de pertenencia y el reconocimiento de la Udelar como actor clave en el desarrollo social, académico y cultural del país.
- Contar con una infraestructura de tecnologías de la información y conectividad fortalecida y segura, con una mayor cobertura geográfica y capacidad que permitirá conexiones más rápidas y estables entre sus campus y servicios, lo que dota a la institución de instrumentos adecuados para la implementación de proyectos estratégicos o emergentes.
- Consolidar la digitalización documental, y contar con equipos y herramientas actualizadas para digitalizar y poner a disposición documentos en diversos

- formatos, así como un plan para la gestión documental y personal formado para llevar adelante la tarea.
- Aumentar la participación de estudiantes, docentes y egresados en el cogobierno universitario que se encuentran capacitados para llevar adelante sus tareas, tienen una buena valoración de sus actividades a nivel social y cuentan con instrumentos para evaluar su funcionamiento.

## 4.11. Construcción, modernización y preservación del patrimonio edilicio de la universidad

### 4.11.1 Objetivo general

Construir la infraestructura necesaria para el correcto desarrollo de las actividades universitarias; junto con preservar el patrimonio edilicio de la institución y refuncionalizar aquellos espacios que así lo requieran; desde una perspectiva de inclusión, sustentabilidad y seguridad, propendiendo a una gestión eficiente de los recursos.

### 4.11.2 Justificación

La arquitectura universitaria constituye un equipamiento singular en la trama urbana de las ciudades donde se instala, convirtiéndose en referentes para toda la sociedad. Como edificios y espacios públicos construyen la identidad de la institución en la ciudad, su carácter simbólico constituye la marca Udelar, edificios de carácter cívico, espacios públicos democráticos y formadores de ciudadanía.

En sus 175 años de historia, la Universidad de la República ha construido un patrimonio edilicio rico, diverso y heterogéneo. Más de 102.107 m<sup>2</sup> de la planta física son anteriores a 1930 y cerca de 275.000 m<sup>2</sup> son anteriores a 1970 (incluyendo el Hospital de Clínicas), lo que significa que más de la mitad de la planta física de la Universidad de la República está constituida por edificios que hoy tienen entre 55 y 117 años. Sin embargo, las necesidades de la institución en relación a sus funciones y expansión territorial hacen que sea necesario seguir expandiéndose. En ese sentido un plan de obras de mediano y largo plazo (POMLP) como conjunto de proyectos de infraestructura edilicia y su equipamiento básico, es una herramienta de planificación y acción que permite cumplir con el objetivo general propuesto y apoyar la toma de decisiones acerca de las inversiones a realizar en el quinquenio; y será la primera acción a desarrollar en esta línea.

La segunda acción, necesariamente tendrá que ver con la conservación del patrimonio ya instalado. En ese sentido es de destacar que dentro de este patrimonio edilicio de la Udelar catorce edificios (cerca de 102.000 m<sup>2</sup>) están declarados Monumento Histórico Nacional y cinco edificios (cerca de 257.113m<sup>2</sup>) declarados Bien de Interés Municipal. Hacer un mantenimiento sistemático y adecuado de este patrimonio supone un verdadero desafío para la institución y sus oficinas técnicas.

En el marco de los 175 años de la Udelar es fundamental volver a mirar desde el presente la producción arquitectónica de la institución y en particular de sus edificios patrimoniales. Esta mirada pone en evidencia la vigencia de muchos de los conceptos que dieron origen a estas obras, analizarlas, mantenerlas, conservarlas, contribuye a la reflexión contemporánea y a la proyección del futuro. Los edificios patrimoniales de la Udelar tienen tradición de obra pública, se trata de edificios con voluntad de hacer ciudad, que adquieren significado en su lenguaje arquitectónico y representan los valores de la modernidad de su época, comprometidas con su tiempo y su contexto. Dispositivos de urbanización, multiescalares que se integran a la trama de la ciudad generando espacios públicos de transición. Conforman una red de equipamientos colectivos, claramente identificables que forman parte de la cultura y memoria visual de la sociedad. De allí la relevancia de llevar adelante la acción propuesta.

En línea con lo anterior, como tercera acción se plantea un programa que aborde de manera integral la problemática del mantenimiento y la conservación de las construcciones universitarias. El nuevo programa toma como base la trazabilidad histórica del programa de Plan de Obras Regular (POR) pero se fundamenta en un enfoque distinto. La propuesta se basa en la idea de generar una mejora continua mediante cambios positivos continuos que generen mejoras significativas. Esta estrategia de mejora enfocada está basada en una metodología estructurada de resolución de problemas, la misma se centra en áreas específicas a mejorar, generando un impacto significativo en el desempeño general. Esta metodología busca generar cambios positivos “paso a paso” y construir una cultura de mejora continua.

Al mismo tiempo, capacitar y formar en gestión edilicia permite prevenir futuros problemas, si los equipos vinculados a la planta física tienen mejor preparación podrán evitar y/o solucionar posibles fallos, por otro lado, el formar e involucrar en el proceso de mejora continua construye un “norte” común, un modelo que permite generar buenas prácticas desde el mantenimiento autónomo y proactivo.

Considerando los estándares internacionales respecto al mantenimiento edilicio, la inversión anual básica requerida para lograr un estándar de calidad bueno, varían entre el 2% y 5% del valor de reposición a nuevo por metro cuadrado. La inversión en mantenimiento de la Udelar es del 0,65% del valor de reposición por todo concepto, 3 veces menor al mínimo recomendado. Esta situación debe ser revisada y ajustada para lograr un estado de conservación adecuado en todos los edificios universitarios. Se considera que alcanzar el 2% del valor de reposición es una inversión fundamental para el mantenimiento de la Planta Física ya que busca evitar riesgos y permite conservar adecuadamente las edificaciones mejorando sustancialmente la calidad de vida de los universitarios.

Junto con lo anterior y dada la multiplicidad de información y procedimientos, que muchas veces se llevan a cabo en forma espontánea o en forma independiente por cada servicio, se desaprovechan conocimientos y buenas prácticas aplicadas al mantenimiento de la infraestructura; es que se propone sistematizar pautas de mantenimiento ya desarrolladas por cada servicio, apoyar en la implementación en

aquellos servicios donde se detecten mayores carencias, ordenar la información, los procedimientos de trabajo y el contralor de los procesos. Se trata de lograr la implementación de un efectivo mantenimiento, la detección a tiempo de los problemas infraestructurales y una pertinente gestión de reclamos y solicitudes.

Complementando lo anterior, se hace necesario desarrollar nuevas estrategias para abordar proyectual y conceptualmente el tema del mantenimiento de los edificios universitarios. Es indudable que los problemas presupuestales llevan a pensar en estrategias que buscan resolver las emergencias, intentando ordenar por temáticas específicas (envolventes, cubiertas, aberturas, entre otras), lo que genera la fragmentación de la inversión en acciones parciales. Por otro lado, los edificios universitarios están sometidos al constante cambio que las dinámicas de la institución requieren y a su propio desgaste natural, por lo tanto, los aspectos vinculados a las patologías edilicias no son estáticos y si no se tratan evolucionan generando nuevos problemas. Es necesario generar una planificación integral que resuelva tanto los problemas de mantenimiento como los aspectos urbanos arquitectónicos en todas sus dimensiones. Es indudable que el patrimonio urbano y arquitectónico de la Institución tiene un alto valor económico que se debe preservar a través del tiempo evitando la depreciación de sus activos. Esta será la cuarta acción a desarrollar en esta línea en el quinquenio 2025 – 2029.

La quinta acción en esta línea agrupa dos programas existentes, y crea uno nuevo para atender temas de accesibilidad, sustentabilidad y seguridad. En cuanto a la línea de trabajo referente a accesibilidad edilicia se enmarca dentro de un proyecto más amplio denominado Universidad Inclusiva que viene siendo impulsado desde diversos ámbitos de la Udelar y que procura implementar una política universitaria central en la materia. El proyecto se consolida en un contexto donde es cada vez más vasto el marco normativo nacional e internacional a considerar. La adecuación en accesibilidad edilicia de la planta física existente, así como su incorporación plena en el diseño de los nuevos edificios universitarios es una de las componentes fundamentales para poder garantizar el derecho de las personas a estudiar y trabajar en la Udelar.

Por su parte, el Programa Sistema de Protección contra Incendio (SPCI) se viene desarrollando desde el año 2012 y busca la habilitación total o parcial de los edificios universitarios ante la Dirección Nacional de Bomberos (DNB) cumpliendo con la Ley N.º 15.939. Durante el quinquenio anterior se trabajó con dicho objetivo y con los desafíos implícitos en este programa: garantizar la seguridad humana, la protección de la propiedad, la continuidad de la operación, la protección ambiental y la conservación del patrimonio histórico. El proceso de habilitación se planifica en cinco categorías: regulación de la instalación eléctrica, detección y alarma, extinción, señalización e iluminación y vías de evacuación, a medida que se consiguen recursos se avanza sobre estas líneas de acción. Una dificultad adicional en esta temática consiste en que la normativa de la DNB se actualiza con frecuencia, lo que genera tener que profundizar en las medidas a implementar en los edificios según la nueva norma. La nueva propuesta mantiene como objetivo la habilitación de incendio, total o parcial de todos los edificios universitarios según la normativa vigente, pero propone ampliar su alcance bajo un concepto holístico de la seguridad. Dentro del nuevo alcance del programa se



---

consideran los sistemas contra intrusos, la revisión de las instalaciones eléctricas, instalaciones sanitarias, instalaciones para gases, estructuras resistentes, arquitectura, medios de elevación, higiene y seguridad, incendio, medio ambiente

El nuevo programa propuesto de Ambiente y Sustentabilidad busca dar respuesta a los desafíos ambientales que enfrenta la sociedad contemporánea, entre ellos el cambio climático, posibles emergencias hídricas, pérdida de biodiversidad y escasez de recursos. La Udelar, tiene la responsabilidad de incorporar estos principios en la planificación y gestión de sus infraestructuras y construir una agenda sustentable a través de acciones restaurativas. La incorporación de prácticas sostenibles en el diseño y construcción de los espacios universitarios no solo contribuye a la mitigación de los efectos del cambio climático, sino que también promueve un ambiente saludable para estudiantes, personal docente y no docente. Los entornos que fomentan la biodiversidad, la eficiencia energética y el uso responsable del agua son fundamentales para garantizar un futuro sostenible para las generaciones actuales y futuras.

Esta propuesta se enmarca en la estrategia global de sostenibilidad de la Udelar. Se propone un enfoque holístico, multidimensional y multiescalar, de la arquitectura y el urbanismo, que abarca tanto las nuevas construcciones y sus entornos como la refuncionalización de las existentes, integrando soluciones de diseño pasivo, reutilización de agua, eficiencia energética (Ley N.º 18.597) y la creación de espacios verdes que favorezcan la interacción y el bienestar de la comunidad universitaria. Esta perspectiva brinda una oportunidad para (re)imaginar los espacios en los que vivimos y nos desarrollamos, creando espacios vivibles, funcionales y ambientalmente responsables, donde el diferencial se encuentre en la calidad del espacio. La arquitectura y el diseño urbano sostenible deben priorizar el bienestar de las personas y el entorno natural, promoviendo un ambiente en el que la comunidad universitaria pueda vivir, estudiar y trabajar de manera cómoda y saludable.

La sexta acción Sistema integrado de información de la planta física tiene que ver con el manejo de información para realizar una adecuada gestión de la planta física de la Udelar. Se procura una gestión digital eficiente, con una base de datos accesible, que permita la sistematización de la información para poder medir, evaluar, controlar y planificar el uso de los fondos de la Udelar locales universitarios. El sistema integrado propuesto tiene por objetivo eliminar procesos heterogéneos de toma de información y reduce errores y sesgos, brindando una base sólida y confiable que puede ser revisada, auditada y mejorada, pero sobre todo constituye un sistema integral y eficiente que permite la obtención de datos e indicadores de importancia para la gestión y planificación de la Udelar y la toma de decisiones de la Institución.

Finalmente, la séptima acción Monitoreo de contratos y cálculo de costos que se incorpora en esta línea tiene que ver con el monitoreo de contratos y costos. Esta línea está relacionada con el seguimiento de los proyectos específicos del POMLP en cada una de sus etapas, desde el diseño de los mismos a la ejecución y puesta en funcionamiento. Se procura una gestión digital eficiente, con una base de datos accesible, que permita la

sistematización de la información para poder medir, evaluar, controlar y planificar el uso de los fondos de la Udelar apuntando a la mejora continua de la gestión.

### 4.11.3 Orientaciones y descripción de acciones a realizar

#### 4.11.3.1 Nuevo Plan de obras

Para el quinquenio 2025 – 2029 se establece la puesta en funcionamiento de un Nuevo Plan de Obras regido por los siguientes lineamientos: atender necesidades del desarrollo integrado de todas las funciones universitarias; incorporar los lineamientos programáticos y políticos de la Udelar; aportar a la sustentabilidad ambiental, social y económica, incluyendo la refuncionalización de la infraestructura edilicia de la Universidad; desarrollar una presencia territorial tendiente a la conformación de centros y/o campus; promover edificios accesibles, seguros para usos diversos, estructuras flexibles y de uso temporal intenso, transformables ante los cambios de uso que puede resultar del desarrollo de prácticas de enseñanza y trabajo a distancia; y generar entornos inclusivos, amigables, que propicien la convivencia.

En ese marco las acciones comprometidas serán:

1. Sedes para la Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación y Facultad de Química acordes a su desarrollo actual y con potencial de crecimiento de mediano y largo plazo.
2. Nuevas sedes para el CENUR Suroeste y ampliaciones de los centros regionales (Litoral, Este y Noreste).
3. Refuncionalización de la infraestructura que quede vacante una vez se construyan las sedes de la Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación y Facultad de Química, así como los pisos que no utilice en Hospital de Clínicas en actividad hospitalaria para nuevas actividades y programas de la Udelar.
4. Refuncionalización de la planta física que se mantiene con los mismos usos y requiere una mejora sustantiva en sus características espaciales, calidad y funcionalidad.

Para ellos será necesario: abordar procesos de diseño y constructivos con un riguroso control de calidad; adoptar alternativas constructivas que minimicen acciones de mantenimiento; incluir lineamientos de gestión edilicia integral a la puesta en funcionamiento de la infraestructura que se habilita al uso y mecanismos de monitoreo y evaluación continua.

#### 4.11.3.2 Conservación y adaptación patrimonial

Se entiende que conservar el patrimonio edilicio de la Udelar es parte de la responsabilidad institucional e implica cumplir con la ley Nro. 14.040 de patrimonio, pero sobre todo significa construir una cultura sustentable, que repercute positivamente en los usuarios, la comunidad y la ciudad. Los edificios pueden tener muchas vidas ya que su obsolescencia programática suele ser más rápida que su obsolescencia física. Adaptar y refuncionalizar permite extender el ciclo de vida de los

edificios y sus entornos constituyendo una ganancia para la comunidad, minimizando la huella de carbono, preservando la memoria del lugar y convirtiéndose en una estrategia sustentable con una perspectiva inteligente y eficaz. Las acciones previstas en este nuevo programa son:

1. Resguardar y conservar de manera adecuada el patrimonio universitario.
2. Desarrollar buenas prácticas para gestionar y mantener los edificios patrimoniales atendiendo a sus características específicas (por épocas, y por sistemas constructivos, entre otros).
3. Diseñar herramientas para la planificación integral de estos conjuntos edilicios y sus entornos con el fin de generar herramientas para la preservación de los edificios.
4. Articular con el ámbito urbano para lograr el objetivo estratégico de Campus abierto.
5. Re-utilizar como forma de preservar la memoria, la identidad y el carácter del lugar.
6. Aplicar estrategias de reutilización adaptativa y upcycling o reutilización creativa como forma de innovar en diseño y generar ámbitos más sustentables, para la comunidad universitaria y toda la sociedad. Se trata de un diseño integrado en base a las preexistencias que presentan un estado de obsolescencia (programática, material, espacial) con el objetivo de activar su potencial latente, actualizando en clave contemporánea sus estructuras, lo que permite habilitar nuevos ciclos de vida.
7. Construir una lista de posibles enclaves y/o edificios que puedan ser incorporados en esta categoría por sus condiciones arquitectónicas y espaciales, tanto en Montevideo como en el Interior.

#### 4.11.3.3 Mantenimiento integral y apoyo a la gestión edilicia

En esta acción se prevé la implementación del Programa de Mantenimiento Integral y el de Apoyo a la gestión edilicia.

Con respecto al primero, este apunta a detectar los posibles riesgos presentes en el mantenimiento y funcionamiento de los edificios de la Universidad de modo de poder limitar y/o minimizar daños. Se plantea la creación de planes de contingencias que evalúen, planifiquen, analicen viabilidades, gestionen y ejecuten las obras que garanticen la continuidad de las dinámicas institucionales. La estrategia se basa en enfocar las acciones referidas al mantenimiento centrándose en áreas específicas a tratar, avanzando paso a paso. Para ello será necesario:

1. Identificación y diagnóstico de las pautas de mantenimiento existentes en los distintos ámbitos. El objetivo es encontrar oportunidades de mejora.
2. Diseño de un Plan de estrategias enfocadas desde una perspectiva proyectual y holística, identificando los distintos sistemas espaciales, componentes materiales, sistemas constructivos, entre otros.
3. Implementación de cambios y medición y seguimiento de resultados.
4. Estandarización de procesos y buenas prácticas.

5. Capacitación del personal involucrado en la gestión edilicia sobre las políticas y procedimientos para implementar prácticas que contribuyan a la optimización de la gestión del mantenimiento integral.
6. Planes de contingencia: Desarrollar planes de contingencia que abordan posibles riesgos y situaciones imprevistas que puedan afectar la gestión del mantenimiento integral.

Por su parte la propuesta de Apoyo y acompañamiento a la gestión edilicia, intentará jun con los Servicios y Campus Universitarios recorrer las tres etapas que se detallan a continuación:

1. Etapa 1: diagnóstico del estado de la situación de la infraestructura y de los procedimientos de gestión en funcionamiento. En base al mismo, se dimensionará del modelo de gestión a aplicar, elaborando una propuesta de trabajo en conjunto con la estructura asociada a la gestión edilicia, con un cronograma que detalle etapas y objetivos específicos para cada una de ellas.
2. Etapa 2: se implementarán acciones de sistematización de información, tanto existente como nueva a desarrollar, que permitan unificar criterios de trabajo, brindar herramientas eficientes para la gestión de reclamos y solicitudes y conformación de protocolos. El desarrollo de esta etapa requiere que se consolide previamente un equipo técnico básico de apoyo a la gestión integral a los servicios y campus.
3. Etapa 3: consolidación de logrados, donde la interacción con Servicios y Campus Universitarios se realizará a partir de la asistencia periódica a sus instalaciones, el apoyo a los equipos técnicos de los servicios cuando estos estén conformados por funcionarios y/o la interacción con empresas tercerizadas, para monitorear y/o redefinir los procesos y rutinas de gestión edilicia integral a aplicar.

Desde el POMLP se trabajará apoyando en forma colaborativa y sostenida a los equipos idóneos de los propios servicios ya sean técnicos y/o unidades de gestión edilicia o quienes estén a cargo de las tareas de gestión y mantenimiento edilicio.

#### 4.11.3.4 Proyecto integral

Se propone que este nuevo programa se defina con el asesoramiento técnico necesario y conforme a una planificación general de proyectos de escala intermedia, pero de alto impacto. Enmarcado en los lineamientos políticos y académicos de la institución y avalados en los espacios universitarios concebidos de modo integrado (Áreas, CENUR, Campus). A la vez se propone que su distribución sea definida en un plan de acciones e inversiones cada cuatro años y con una distribución equitativa (entre las Áreas, Campus y CENUR) de forma de poder generar proyectos emblemáticos para cada uno de los ámbitos universitarios y con alcance y visibilidad para toda la comunidad.

La asignación cada cuatro años permitirá realizar una planificación más eficiente de los recursos, con una rendición y control ex post. Se aspira que con este programa los proyectos y obras de recuperación, adaptación y transformación de edificios y espacios universitarios, en espacios de bienestar, integradores y sostenibles, sean referentes para

la comunidad universitaria y la sociedad en general. Las actividades a realizar en el marco de esta acción son:

1. Diseñar y planificar las acciones necesarias en el marco de la propuesta general, organizadas por Áreas, Campus y los CENUR.
2. Desarrollar estrategias de proyecto y gestión sobre la base de las políticas de Campus, que establezcan directivas proyectuales integrales.
3. Coordinar y vincular a los otros programas asociados a planta física, en una estrategia integral.
4. Impulsar la valorización de los edificios y espacios universitarios existentes a través de estrategias de refuncionalización creativa que aporten innovación y valor agregado a los ámbitos universitarios y sus entornos.
5. Promover enfoques de buenas prácticas, asociadas a la puesta en valor del patrimonio arquitectónico de la Udelar.

#### 4.11.3.5 Universidad inclusiva, ambiente y sustentabilidad y seguridad integral

En esta acción se propone trabajar en tres aspectos son de relevancia para las universidades del siglo XXI: accesibilidad, ambiente y sustentabilidad y seguridad integral.

En cuanto al primer punto vinculados a los procesos de inclusión, en el período 2025 – 2029 se propone, continuar con las siguientes actividades:

1. Relevamiento y diagnóstico de la planta física existente para poder determinar y afinar el listado de obras de adecuación necesarias. El punto de partida básico para el diagnóstico y propuestas de adecuación es la consideración de que todas las personas deben poder llegar, ingresar, usar-socializar y egresar (incluso en situaciones de emergencia) de los edificios universitarios en condiciones de seguridad, confort, equidad y con la mayor autonomía posible. Para ello, cada edificio deberá garantizar itinerarios accesibles<sup>3</sup> a las principales funciones que se desarrollan en el mismo. Es fundamental que las acciones (llegar, ingresar, usar-socializar y egresar) no se analicen en forma separada sino en su vinculación como parte del/los itinerarios accesibles y para las condiciones funcionales de los diferentes tipos de discapacidades (sensoriales, motrices, cognitivas, entre otras)
2. Asignación recursos para obras y equipamiento con el fin específico de adecuar los edificios y sus entornos al cumplimiento de las normativas de accesibilidad vigentes
3. Priorización la asignación de fondos con criterio técnico y garantizando niveles progresivos de accesibilidad para cada edificio y su entorno.
4. Trabajo en que el diseño de los nuevos edificios incorpore el tema de la accesibilidad desde la génesis del proyecto, en forma cada vez más temprana, de modo

---

<sup>3</sup> ITINERARIO ACCESIBLE: lugar de paso que posibilita un recorrido continuo compuesto por circulaciones horizontales o verticales, que relaciona y permite acceder a diferentes espacios, servicios o equipamientos, que cumplan la condición de accesibilidad (UNIT 200/2022)

de integrar los requerimientos de accesibilidad de una forma orgánica e integral y no como agregados posteriores.

5. Capacitando en accesibilidad y sensibilizando en la temática a los técnicos vinculados al diseño y gestión de los edificios y trabajando en forma articulada con otros actores vinculados a la temática desde otros abordajes de accesibilidad.

Por otra parte, se propone crear un programa de ambiente y sustentabilidad como eje transversal que atraviesa a todos los otros programas propuestos y busca fomentar desde la arquitectura una nueva cultura sobre la sostenibilidad aplicada a los espacios y los edificios universitarios. Se concibe a los enclaves universitarios inmersos en entornos físicos, sociales y ambientales más amplios que el mero alcance universitario. Se plantea una perspectiva de Red para el abordaje de la temática de lo sustentable. Red que incluso se prefigura inter y extra institucional, incluyendo complementariamente actores nacionales y extranjeros. En particular, se propone:

1. Eficiencia energética y diseño pasivo: Implementar sistemas de energía renovable y optimizar el consumo energético en todos los edificios universitarios. El diseño pasivo, que maximiza la eficiencia a través de la orientación, ventilación natural y protección térmica, será clave para garantizar espacios confortables y de bajo impacto ambiental.
2. Gestión del agua: Diseñar sistemas de captación y reutilización de agua de lluvia, así como jardines de lluvia que integren el ciclo del agua en el entorno construido, reduciendo el uso de recursos hídricos.
3. Creación de espacios vivibles y sostenibles: Generar entornos de alta calidad, tanto en el interior como en el exterior de los edificios, que promuevan el bienestar y la interacción social. Estos incluyen patios verdes, huertas comunitarias y áreas de descanso con vegetación autóctona, diseñados bajo principios de biofilia para fomentar la conexión con la naturaleza.
4. Refuncionalización y sostenibilidad en los edificios existentes: Preservar y adaptar las construcciones existentes para nuevas funciones, optimizando su uso y reduciendo la necesidad de nuevas edificaciones. Se priorizarán materiales sostenibles y prácticas de economía circular para minimizar el impacto ambiental.
5. Promoción de una cultura de sostenibilidad: Fomentar la responsabilidad ambiental a través de programas educativos y campañas de sensibilización que involucren a toda la comunidad universitaria en el mantenimiento y uso consciente de los espacios creados. Establecer objetivos e indicadores de desempeño sustentables.
6. Promover enfoques de buenas prácticas, intercambiar experiencias dentro de la Udelar como la experiencia de reutilización de agua de lluvia para inodoros y riego en el edificio del IPAV de la Facultad de Veterinaria, o edificios con azotea verde en Facultad de Ingeniería.

Finalmente, en temas de seguridad, la protección integral compuesta por la suma de los componentes individuales siempre será mayor que si se depende de componentes individuales por separado. De esta manera, la protección efectiva es una combinación de sistemas de protección entrelazados, ligados y diseñados para funcionar entre sí con el fin de proveer el nivel deseado de protección. Los objetivos son la protección de los

usuarios, la integridad edilicia y estructural y la efectividad de los sistemas de protección. Las actividades a llevar adelante en esta acción son:

1. Identificación y diagnóstico de situaciones de riesgo.
2. Prevención en el cumplimiento de las normas y en el diseño de la instalación de los sistemas eléctricos, calefacción u otros equipamientos que puedan ocasionar riesgos.
3. Educación de los usuarios respecto a las medidas de seguridad.
4. Protección pasiva de los usuarios, edificios seguros: facilitar la evacuación, garantizar la estabilidad de los edificios, facilitar los componentes de protección.
5. Protección activa, implementar medidas e instalaciones para luchar contra el fuego.
6. Evaluación de resultados y evaluación de impacto con el objetivo de lograr una mejora continua.
7. Diseño de planes de contingencias con análisis de riesgo y situaciones imprevistas.

Lo anterior se complementa con la ampliación en los metros cuadrados propuesta en las acciones anteriores lo que propiciaría en la mejora de aspectos vinculados a la convivencia.

#### 4.11.3.6 Sistema integrado de información de la planta física

En esta acción se busca ampliar el funcionamiento del Sistema Integrado de Información de la planta física de la Udelar. Su objetivo es ampliar el alcance de la actual base de datos de la Planta Física, generando herramientas digitales adecuadas y eficientes que brinden una mejor accesibilidad, difusión y tecnificando el proceso de toma de información. Se propone un proceso paulatino que inicia con la actual base de datos pero que mediante una serie de acciones graduales permita concretar un sistema más ágil, seguro y potente a través de la sistematización de la información para evaluar, controlar y planificar apuntando a la mejora continua de la gestión. Las acciones propuestas tienen distintos alcances. En relación con la base de datos, se busca lograr el fortalecimiento de la misma mediante la utilización de software específico para la gestión de bases de datos y poder alojarla en un servidor de la Udelar con suficiente capacidad para incorporar planos, modelos, fotos, y planillas, entre otros. También se considera importante poder ampliar su alcance.

En lo relacionado con el sistema de toma de datos que se incorporan, se considera necesario tecnificar el mismo, mediante la incorporación de programas estadísticos y programas de diseño del tipo BIM y diseño gráfico. Mientras que en lo referente a la comunicación, documentación, registro y difusión se entiende necesario contar con un sitio web diseñado específicamente para poder visualizar el valioso patrimonio edilicio de la Udelar, así como generar lineamientos específicos de comunicación institucional referida a Planta Física. Algunas a desarrollar en el marco de esta propuesta son:

1. Desarrollo de políticas de gestión de la base de datos, mediante la adquisición o desarrollo de un software específico de consulta e interfase para acceder a la

- base de datos, que permita clasificar, ordenar, almacenar y cruzar información, generar indicadores, y establecer controles de acceso, entre otros.
2. Establecer un servidor seguro, específico y con capacidad donde alojar la base de datos con el asesoramiento del Seciu.
  3. Procesar la información de forma eficiente y confiable mediante la adquisición de software específico. Los actuales programas de diseño avanzando permiten relacionarse con distintos tipos de software migrando datos entre programas.
  4. Fortalecimiento del equipo de diseño con el asesoramiento específico de un gerente BIM que diseñe, asesore y genere la transición de la oficina que actualmente funciona en un sistema de programas asistidos por computador a la nueva tecnología de los programas BIM.
  5. Capacitar al personal involucrado en la gestión de la base de datos sobre las políticas, procedimientos y herramientas que se utilizarán. Capacitar a los equipos de diseño en la nueva tecnología BIM.
  6. Implementar un sistema de evaluación que permita cuantificar la gestión en sus distintas dimensiones, permitiendo la realización de los ajustes necesarios en un proceso de mejora continua para mejorar los procesos.
  7. Comunicar adecuadamente los proyectos mediante la adquisición de software específico de diseño gráfico y rendering que permita tener herramientas adecuadas en la generación de imágenes y armado de presentaciones.
  8. Generar un sitio web diseñado específicamente para comunicar y difundir diseño urbano arquitectónico. Este sitio estará vinculado a la base de datos propuesta.
  9. Acompañar una política de comunicación institucional de la web mediante alguna plataforma que permita difundir de forma ágil e inmediata. Generar adecuados registros fotográficos o de video de los edificios universitarios.
  10. Realizar relevamientos especializados de los edificios de valor patrimonial mediante convenios dentro de la Udelar.
  11. Adquisición nuevos equipamientos y actualización tecnológica en materia de hardware, si bien la reposición de equipos es una inversión importante para la Universidad cabe señalar que esta inversión resulta redituable en cuanto se traduce en una mejor gestión y en ahorro en costos de operación.

#### 4.11.3.7 Sistema de monitoreo de contratos y cálculo de costos

Esta línea busca implementar un sistema de información aplicado al monitoreo de contratos y cálculos de costos y se relaciona estrechamente con el seguimiento de los proyectos en el marco del POMLP para cada una de sus etapas, desde el diseño a la ejecución y puesta en funcionamiento. El monitoreo de contratos y cálculo de costos permite realizar una gestión más eficiente de todo el proceso de los proyectos de gran porte, generando una base accesible y sistematizada digitalmente. La misma tiene por objetivo medir, evaluar, controlar y planificar las inversiones en obras apuntando a una mejora continua. Para potenciar esta línea es necesario contar con la incorporación de software específico como el uso de sistemas BIM (Building Information Modeling) en los procesos de gestión de proyecto, de licitación, gestión de obra y puesta en funcionamiento, y todo vinculado al sistema de información de costos. El sistema BIM es una metodología de trabajo colaborativo para la gestión de proyectos e infraestructura que permite centralizar toda la información del proyecto en un modelo



facilitando la gestión y comunicación entre los distintos equipos involucrados en el proyecto. Para el período 2025-2029 se plantea contar con la incorporación de BIM en los procesos de gestión de proyecto, de licitación, gestión de obra y puesta en funcionamiento. Se proponen las siguientes etapas:

**Etapas 1.-** Consiste en la realización del diagnóstico de la institución; en segundo lugar, el desarrollo del plan de implementación con la definición de los usos BIM que se ejecutaran en los diferentes proyectos de la Udelar, la propuesta de perfiles y un plan de capacitación; finalmente, la realización de un proyecto piloto.

**Etapas 2.-** Esta etapa servirá para afianzar los procesos definidos a través de la mejora continua y de la experiencia obtenida durante la ejecución de la etapa anterior, así como, monitorear el comportamiento y avance de la implementación instalada hasta el momento.

**Etapas 3.-** Por último, esta etapa tiene como objetivo consolidar la implementación de la metodología en todos los procesos de la organización.

#### 4.11.4 Población objetivo

Estudiantes, docentes, y funcionarios técnicos administrativos y de servicios que disfrutan de espacios con diseños adecuados a sus necesidades, accesibles, acogedores, con patrimonio conservado y que propician y promueven buenas condiciones de estudio, trabajo y esparcimiento

Comunidad en general por la preservación del acervo patrimonial arquitectónico del país y la promoción de políticas de sostenibilidad, ya que, al transformar los ámbitos universitarios en lugares más acogedores y ambientalmente responsables, se busca inspirar un cambio en la forma en que se conciben los espacios de estudio y trabajo en el país.

Autoridades universitarias y tomadores de decisiones que cuentan con mejor información generando un sistema integrado para la toma de decisiones.

#### 4.11.5 Metas

- Crear espacios universitarios, accesibles, vivibles, sostenibles, y seguros; priorizando la calidad del espacio y el bienestar de sus usuarios, integrando criterios basados en la naturaleza.
- Mejorar las condiciones edilicias y urbanas de los edificios universitarios patrimoniales; al tiempo que poner en valor dichos edificios y sus entornos como forma de mejorar preservar el rico patrimonio institucional.
- Construir nuevos espacios universitarios y revalorizar los espacios educativos existentes generando un impacto positivo en la comunidad universitaria y en la ciudad.

- Optimizar las condiciones edilicias de los edificios universitarios en lo vinculado al mantenimiento y funcionamiento de los mismos a través de un enfoque integral del mantenimiento de la Planta Física y abordando los temas desde un diseño asociativo, junto con mejorar la gestión edilicia en forma integral basándose en la articulación y los procesos de comunicación entre todos los actores que participan.
- Fortalecer la actual base de datos sobre Planta Física de la Udelar y crear un sistema de información con base de datos paramétrica de los proyectos, que contenga la información necesaria para la gestión integral de todas las etapas de la vida de un proyecto de infraestructura edilicia (planificación, diseño, licitación, construcción, operación y mantenimiento).

#### 4.11.6 Resultados esperados

- Mejorar la habitabilidad y el confort de los espacios universitarios, con entornos que promuevan la salud y el bienestar de la comunidad; y sean accesibles, sustentable y seguros.
- Contar con edificios patrimoniales conservados y readecuados; y una política institucional y metodología específica de buenas prácticas para preservar el patrimonio edilicio.
- Consolidar una gestión eficiente del mantenimiento edilicio mediante el uso de metodologías de detección temprana, considerando tipos de daños y riesgos.
- Disponer de sistemas de información actualizados e integrales, que sean seguros, accesibles y confiables y permitan hacer una gestión eficiente de la Planta física de la Udelar y contribuya para la toma de decisiones.

## 4.12. Expansión de redes de cooperación en el país, la región y el mundo

### 4.12.1 Objetivo general

Crear espacios institucionales que fomenten la colaboración con ámbitos académicos y productivos relevantes a nivel nacional, regional y global; al tiempo que asignar recursos para establecer laboratorios y proyectos de investigación conjuntos con centros de referencia internacional; y ofrecer a los estudiantes de la Udelar oportunidades de formación en otros idiomas y financiamiento para estudios de posgrado en el extranjero.

### 4.12.2 Justificación

Los procesos de internacionalización en la educación superior, desarrollados desde comienzos del siglo XXI, plantean desafíos institucionales respecto a la definición de estrategias que permitan a estudiantes y docentes adquirir una perspectiva global y participar activamente en la comunidad académica internacional. En la Udelar es el Servicio de Relaciones Internacionales (SRI) quien cumple de nexo entre la institución y el mundo externo. La internacionalización abarca, además del intercambio de

estudiantes y la firma de convenios con universidades extranjeras, la colaboración en proyectos de investigación, la participación en redes académicas internacionales y la incorporación de una perspectiva global en los planes de estudio.

La internacionalización ofrece múltiples oportunidades de desarrollo tanto para la institución como para sus estudiantes, docentes y funcionarios técnicos, administrativos y de servicios. En particular, contribuye a mejorar los procesos de enseñanza aprendizaje mediante la exposición a diferentes culturas y sistemas educativos, enriqueciendo la experiencia y fomentando el pensamiento crítico; puede mejorar las condiciones de egreso, ya que los estudiantes que participan en programas internacionales adquieren competencias interculturales y lingüísticas que tienen un impacto directo en su práctica profesional; fortalece la investigación al fomentar la colaboración con investigadores de distintas partes del mundo, lo que permite acceder a nuevos conocimientos, tecnologías y recursos, mejorando así la calidad e impacto de las investigaciones; y amplía las redes y alianzas internacionales, lo que posibilita a las universidades acceder a financiamiento, programas de intercambio y proyectos de cooperación internacional.

A pesar de los beneficios, la internacionalización presenta varios desafíos. Uno de los principales es la falta de una infraestructura adecuada para gestionar las actividades internacionales de manera eficiente. Esto incluye la ausencia de personal capacitado, la falta de recursos financieros, y las dificultades asociadas a la difusión y coordinación entre las diferentes facultades y unidades administrativas. Sin una estructura adecuada que coordine y colabore con la gestión de estas actividades, es difícil para la Udelar mantener una presencia significativa en el ámbito internacional y aprovechar las oportunidades que se presentan desde diferentes ámbitos. En ese sentido la primera acción dentro de esta línea es concretar en el quinquenio 2025 - 2029 la conformación o fortalecimiento de Unidades de Relaciones Internacionales en todos los Servicios Universitarios y CENUR, lo que permitiría fortalecer la capacidad institucional y mejorar las posibilidades específicas para desarrollar vínculos internacionales estratégicos para cada uno de los servicios en coordinación directa con el SRI.

Un aspecto específico en el que la internacionalización puede hacer grandes aportes es la investigación científica. Esta es el corazón del avance tecnológico y social, y las universidades públicas juegan un papel crucial en el proceso. En el contexto regional, resulta esencial que las instituciones de educación superior se conecten con redes de investigación globales y colaboren con centros de referencia internacional. En ese mismo sentido, en las últimas décadas, la investigación científica ha dejado de ser un esfuerzo aislado para transformarse en una empresa colaborativa y multidisciplinaria. La resolución de problemas complejos como el cambio climático, las pandemias y la seguridad alimentaria requieren esfuerzos conjuntos que trasciendan las fronteras nacionales. Es así que, colaborar con centros de referencia internacional ofrece múltiples beneficios entre los que destacan brindar acceso a tecnología y conocimiento avanzado, ya que estos centros suelen estar a la vanguardia en términos de tecnología y metodologías de investigación, lo que permite acceder a recursos que, de otro modo, estarían fuera de alcance; y fortalecer la calidad e impacto de las investigaciones, incrementando la relevancia de los proyectos en la comunidad científica global y propiciando publicaciones en revistas de alto impacto, patentes y soluciones

innovadoras a problemas locales. Asimismo, la creación de laboratorios conjuntos y la participación en redes globales de investigación abren nuevas oportunidades de financiamiento y cooperación, integrando a la universidad en redes internacionales.

En los últimos años, la Udelar ha avanzado en la creación de laboratorios conjuntos, como el Laboratorio Uruguay-China en Bio-Nano-Farma con la Universidad de Qingdao, el Instituto Franco-Uruguayo de Física y el International Research Laboratory (IRL)-Instituto Franco-Uruguayo de Matemáticas, ambos en colaboración con el Centre National de la Recherche Scientifique (CNRS) de Francia. La consolidación y sostenimiento de estos laboratorios requiere, en ciertos casos, inversiones en infraestructura, equipamiento y personal altamente cualificado.

En la misma línea de colaboración, la Udelar avanzó en la firma de acuerdos para facilitar la presentación de proyectos conjuntos entre investigadores de diferentes países. En particular, se promovió la firma de un acuerdo entre la Asociación de Universidades Grupo Montevideo (AUGM) y Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nivel Superior (CAPES) de Brasil, que posibilitó convocatorias para proyectos conjuntos de investigación y movilidad. Este mecanismo de cofinanciamiento posiciona a la Udelar en un rol propositivo para generar agendas de investigación colaborativas con otras instituciones. Es a partir de estos instrumentos de colaboración internacional que se posibilita que la Udelar contribuya de manera significativa a la solución de desafíos globales, consolidando su posición como un actor clave en la comunidad científica mundial.

En este sentido, la segunda acción que se propone dentro de esta línea es la puesta en disposición de fondos para el establecimiento de laboratorios conjuntos y proyectos de investigación con otros científicos del mundo. En cuanto a la creación de laboratorios, esta no solo facilita el intercambio de recursos y conocimientos, sino que también promueve la innovación y el desarrollo de soluciones a desafíos globales. Sin embargo, para garantizar su sostenibilidad, es esencial un fondo que permita superar barreras financieras, proporcionando tanto la inversión inicial como el soporte a largo plazo, asegurando así su capacidad operativa al más alto nivel y su actualización constante. En cuanto a los proyectos de cofinanciamiento, este fondo permitirá a la Udelar asumir un rol activo en la generación de agendas de investigación colaborativas, fortaleciendo su posición en la comunidad científica internacional.

Otro aporte de la internacionalización al mundo académico es la posibilidad que brinda de formación de posgrado en centros de vanguardia en cuanto al conocimiento científico se refiere. En ese sentido, es destacable que, si bien la Udelar cuenta con programas de apoyo a la formación en posgrados a nivel nacional, no ha instrumentado hasta el momento una línea de financiación específica para que estudiantes, docentes y egresados puedan proyectar su formación en el exterior con financiamiento para actividades anuales. En el contexto actual de la educación superior, la cualificación de los docentes universitarios es un factor clave para mejorar la calidad de la investigación, la enseñanza y la extensión. Los estudios de posgrado, especialmente aquellos realizados en el exterior, permiten adquirir conocimientos avanzados, desarrollar competencias interculturales y establecer redes internacionales que benefician tanto a la institución como a la comunidad académica en general. Además, ofrecen la

posibilidad de acceder a recursos académicos y tecnológicos de vanguardia, como instalaciones, bibliotecas y laboratorios en universidades de renombre internacional; y fomentan el desarrollo de una perspectiva global, al vincular a los docentes con enfoques pedagógicos, metodologías de investigación y contextos culturales diversos, enriqueciendo su capacidad para enseñar e investigar con una visión más amplia y comparativa. Al mismo tiempo, la interacción con académicos y profesionales de otras partes del mundo fortalece las redes de investigación y colaboración, generando proyectos conjuntos, publicaciones académicas y oportunidades de financiamiento; actuando los docentes que realizan estudios de posgrado en el extranjero como embajadores de la universidad, estableciendo vínculos que pueden derivar en convenios de colaboración, programas de intercambio y una mayor visibilidad institucional en el ámbito global. Sin embargo, el acceso a estos programas puede verse limitado por las condiciones económicas, restringiendo el desarrollo profesional para muchos docentes. Por esta razón, una tercera acción dentro de esta línea para el quinquenio 2025 – 2029 es la creación de un programa de apoyo específico para los estudios de posgrado en el exterior, orientado a los docentes universitarios. Este tendrá como objetivo facilitar el acceso a programas académicos de alta calidad, promover la internacionalización de estudiantes y contribuir al fortalecimiento institucional a través de acciones de internacionalización.

Finalmente, un aspecto clave a la hora de pensar la internacionalización es la formación en lenguas extranjeras. Mejorar la calidad educativa de la universidad requiere, entre otras acciones, proporcionar recursos que permitan a los estudiantes acceder al conocimiento generado en otras culturas a través de lenguas extranjeras. Esta capacidad no solo enriquece su formación al ofrecerles un aprendizaje más profundo y actualizado, sino que también mejora su proyección profesional, especialmente a nivel regional, una vez que se gradúan. Igualmente, importante es la implementación de programas de enseñanza de lenguas extranjeras, ya que esto se convierte en un mecanismo para garantizar la igualdad de oportunidades entre los estudiantes de distintos contextos socio-económicos.

En la actualidad, algunos programas académicos dentro de la universidad exigen que los estudiantes aprueben un examen obligatorio de comprensión lectora en una lengua extranjera, o que presenten la certificación correspondiente; al tiempo que resulta crucial consolidar los esfuerzos en la materia, en particular, aquellos que se realizan desde la Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación y el Servicio de Relaciones Internacionales. Su colaboración ha potenciado las posibilidades de generar programas de idiomas y ampliar las oportunidades para los estudiantes. Sin embargo, hasta el momento, las políticas implementadas en este sentido, ha estado en gran medida vinculadas a la colaboración que proponen agencias de difusión cultural y lingüística y embajadas, entre otras. Esta dependencia, por su naturaleza contingente, limita la capacidad de planificación a largo plazo y resulta en enfoques académicos y metodológicos que varían considerablemente.

La Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación ha sostenido durante años, la necesidad urgente de que la Universidad de la República asuma la responsabilidad de ofrecer formación en lenguas extranjeras, propuesta que se acompaña plenamente

desde el Servicio de Relaciones Internacionales. Actualmente, los estudiantes dependen de organismos externos para adquirir competencias en idiomas, lo que a menudo implica altos costos que no todos pueden asumir.

Si bien desde hace años ambas institucionalidades han venido haciendo esfuerzos financieros para implementar acciones que permitan a mayor cantidad de estudiantes formarse en los distintos idiomas, las opciones se han limitado necesariamente a la acotada disponibilidad presupuestal y la voluntad de las representaciones diplomáticas acreditadas en nuestro país que a través de la modalidad de lectorados permiten contar con docentes financiados desde sus países de origen. Estos cursos se coordinan desde el Centro de Lenguas Extranjeras (CELEX) de la Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación y el impacto en cuanto a la cantidad de estudiantes resulta muy bajo.

Es ese sentido es de destacar que más allá de que la instalación del Instituto Confucio de la Udelar (2018), el Espacio Francófono en Udelar (2019), el Centro de Lengua Portuguesa Camões-Udelar (2024) y el Centro Franco Uruguayo de Altos Estudios (2024) ha permitido fortalecer las posibilidades, entendemos es necesario fortalecer este espacio de trabajo. En este sentido, es fundamental aumentar el trabajo académico global dedicado a la enseñanza de idiomas extranjero, diferenciando las funciones curriculares de la Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación de las actividades del SRI, permitiendo así una gestión más enfocada y especializada. Para esto, una cuarta acción de esta línea es la propuesta de crear dos unidades dentro del Centro de Lenguas Extranjeras destinadas a la gestión curricular de los cursos de su Servicio de referencia y otra para actividades internacionales coordinada desde la gestión con el SRI. Este cambio facilitará una mejor coordinación con embajadas y entidades internacionales, potenciando intercambios y colaboraciones.

#### 4.12.3 Orientaciones y descripción de acciones a realizar

##### 4.12.3.1 Conformación y fortalecimiento de Unidades de Relaciones Internacionales en los Servicios y Centros Universitarios Regionales

En pos de contribuir a que el proceso de acceso a la internacionalización sea equitativo entre áreas disciplinares, regiones y características de los docentes se propone en esta acción la conformación y fortalecimiento de Unidades de Relaciones Internacionales en los Servicios Universitarios. Estas tendrán el objetivo de promover los procesos de internacionalización y la cooperación académica, especialmente a través de la movilidad y la cooperación internacional, teniendo en cuenta las especificidades de cada servicio y contexto académico. Los espacios a crear deben ser capaces de gestionar iniciativas de manera descentralizada, atendiendo a las necesidades particulares de cada Servicio, pero alineadas con la estrategia general de la universidad y en permanente articulación SRI.

La descentralización de la gestión internacional es clave para asegurar una atención adaptada a cada Servicio, capaz de responder a las demandas y necesidades de las comunidades académicas. La profesionalización y capacitación continua del personal encargado de estos espacios es fundamental para mantener una gestión eficiente y actualizada, especialmente en temas referentes a convenios internacionales, movilidad

y colaboración global. Además, se debe fomentar la cooperación entre los espacios, de modo que puedan compartir buenas prácticas, experiencias y recursos, garantizando una estrategia coherente a nivel institucional. La incorporación de tecnologías y herramientas digitales permitirá optimizar la gestión de actividades internacionales, como la administración de convenios, seguimiento de la movilidad y comunicación con instituciones extranjeras.

En este marco, es vital diseñar y promover programas de intercambio y pasantías en colaboración con universidades extranjeras, así como brindar asesoramiento y apoyo a los interesados en participar en estas oportunidades, incluyendo la tramitación de documentos y la adaptación a entornos culturales diversos. También se buscará impulsar convenios de doble titulación con universidades extranjeras para ampliar las opciones de formación académica.

El apoyo a la organización de actividades de internacionalización, como conferencias, seminarios internacionales y semanas internacionales, es otra estrategia clave para fomentar el intercambio cultural y académico. Además, la firma de convenios de cooperación con universidades y centros de investigación extranjeros permitirá una mayor participación en redes académicas globales, contribuyendo a la visibilidad internacional y a la colaboración en proyectos conjuntos. Por último, es fundamental desarrollar una cultura de internacionalización que incorpore una perspectiva global en los planes de estudio, promoviendo la comprensión intercultural y la dimensión internacional de cada disciplina.

#### 4.12.3.2 Fondo Universitario para el establecimiento de laboratorios y proyectos de investigación conjuntos con centros de referencia internacional

Se propone la creación de un fondo universitario destinado a financiar la creación de laboratorios conjuntos de investigación con centros de referencia internacional y la disponibilización de fondos para promover proyectos conjuntos de investigación con académicos de distintas partes del mundo. Esta acción busca fortalecer la capacidad investigativa de la universidad, promover la internacionalización y contribuir al avance del conocimiento en áreas estratégicas. Incluye la creación y equipamiento de laboratorios que faciliten el trabajo interdisciplinario y generen conocimiento de alto impacto, contribuyendo al avance de áreas clave para la universidad y la sociedad. Asimismo, la internacionalización de la universidad se potenciará mediante la participación en redes internacionales de investigación y colaboraciones con instituciones de prestigio, lo que también permitirá formar recursos humanos de alto nivel, proporcionando a los investigadores y estudiantes acceso a formación avanzada, tutorías internacionales y oportunidades de movilidad. Para ello, se seguirán orientaciones como selección estratégica de aquellos socios que sean líderes en áreas clave, con el fin de maximizar el impacto de las colaboraciones; y se fomentará la integración de disciplinas diversas, promoviendo un enfoque multidisciplinario e interdisciplinario que permita la innovación y la resolución de problemas complejos. La gestión de los recursos del fondo destinado a estas iniciativas será eficiente y sostenible, priorizando proyectos de alto impacto científico con potencial de mantenerse a largo plazo. Además, se garantizará que los resultados de las investigaciones se traduzcan en

beneficios concretos para la sociedad mediante la transferencia de tecnología y la difusión del conocimiento generado. Este esfuerzo integral permitirá no solo mejorar la calidad y el alcance de la investigación, sino también potenciar la formación avanzada de recursos humanos y posicionar a la universidad en el ámbito global de la investigación académica.

#### 4.12.3.3 Creación de un Programa de Apoyo a los Estudios de Posgrado en el Exterior

Crear un Programa específico para el apoyo a estudios de posgrado en el exterior con financiamiento de hasta doce meses de duración, administrado conjuntamente por el SRI y el Prorrectorado de Investigación, es el aspecto fundamental que conforma esta acción. La movilidad de posgrado ofrece a estudiantes, docentes y egresados la oportunidad de adquirir experiencia internacional, colaborar con investigadores de alto nivel y ampliar las posibilidades de vinculación con instituciones de educación superior del exterior, permitiendo mejorar la calidad de la formación y fortaleciendo nuestras relaciones internacionales.

Este programa brindará a los participantes la posibilidad de realizar actividades en universidades o centros de investigación internacionales que se enmarquen en sus programas de posgrado, tales como estancias de investigación, prácticas de laboratorio o la asistencia a cursos y seminarios. La duración de la movilidad será de entre tres y doce meses, con convocatorias anuales para seleccionar a los beneficiarios, quienes serán elegidos según criterios que incluyan méritos académicos, situación económica y potencial impacto en la universidad y la comunidad académica de la formación. Como aspectos a tener en cuenta se propone que este cuente con un sistema de monitoreo y evaluación para medir su impacto en el desarrollo profesional y la internacionalización de la universidad; y de revisiones periódicas en cuanto a su reglamentación, para garantizar la alineación con las necesidades de la universidad y los cambios en el contexto global de la educación superior.

#### 4.12.3.4 Fortalecimiento del Centro de Lenguas Extranjeras en articulación con el Servicio de Relaciones Internacionales

En esta acción se propone Incrementar y fortalecer la enseñanza de idiomas en la Udelar, en particular del idioma inglés; al tiempo que conformar una estructura de funcionamiento que permita establecer dos ejes de acción en este campo: por un lado, las líneas curriculares de la Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación y por otro las actividades SRI, en articulación con las representaciones diplomáticas acreditadas en nuestro país. Para ello se propone:

1. Incrementar los cursos regulares de inglés para estudiantes.
2. Incrementar los cursos regulares de: alemán, chino mandarín, francés, italiano y portugués para estudiantes.
3. Incrementar los cursos de lengua para fines específicos, con especial énfasis en la comprensión lectora.
4. Incrementar los cursos de español para estudiantes extranjeros que se encuentren cursando en la Udelar.



5. Articular con representaciones diplomáticas acreditadas en el país la firma de acuerdos de cooperación con para facilitar programas de intercambio y colaboración, a través de lectorados.

#### 4.12.4 Población objetivo

Estudiantes de todos los niveles de las ofertas de la Udelar, docentes y funcionarios técnicos, administrativos y de servicios de todas las áreas de conocimiento y en todos los puntos del país, que cuenta con mayor información sobre oportunidades de internacionalización, son acompañados en los procesos de postulación y reciben seguimiento a sus solicitudes.

Docentes que tiene como una sus funciones principales la investigación y pueden ser parte de la constitución de laboratorios conjuntos y proyectos de investigación con pares del mundo; posibilitando el enriquecimiento de las agendas y la producción de conocimiento de frontera.

Estudiantes de grado y posgrado que acceden a cursos de idiomas extranjeros, al tiempo que estudiantes de posgrado que acceden a nuevas formas de financiamiento para formarse en el exterior.

#### 4.12.5 Metas

- Establecer Unidades de Relaciones Internacionales en todos los Servicios Universitarios para 2026, que coadyuven a aumentar en un 30% la movilidad estudiantil y del personal universitario al final del quinquenio; al tiempo que organizar al menos dos eventos académicos internacionales por Servicio por año, incluyendo conferencias, seminarios y semanas internacionales.
- Financiar al menos cinco laboratorios conjuntos de investigación con centros de referencia internacional durante los primeros dos años de implementación del fondo y en ese marco incrementar la movilidad de investigadores y estudiantes de posgrado; al tiempo que implementar al menos tres acuerdos de cofinanciación para proyectos de investigación y movilidad académica a nivel internacional; y establecer acuerdos de cooperación específicos para proyectos de largo plazo con universidades y centros de investigación de referencia.
- Implementar un programa de apoyo a estudios de posgrado en el exterior que permita financiar al menos al menos 125 docentes a programas durante los primeros cinco años del programa; y consolidar acuerdos de cooperación específicos con universidades y centros de investigación internacionales como parte de las colaboraciones derivadas del programa.
- Incrementar al quintuple la cantidad de estudiantes de grado que participan en cursos de enseñanza de idiomas al final del período establecido, y profundizar la articulación institucional con las representaciones diplomáticas acreditadas en el país para fomentar iniciativas educativas y culturales conjuntas.

#### 4.12.6 Resultados esperados

Contar con referentes de relaciones internacionales en todos los Servicios Universitarios; estudiantes, docentes, y personal técnico, administrativo y de servicio, informado sobre las oportunidades de internacionalización disponibles para ellos y acompañados en los procesos de postulación y posteriores; y opciones de capacitación en la temática.

Aumentar los instrumentos de colaboración con centros de referencia en el mundo en el ámbito de la investigación que permita entre otras cosas fortalecer la capacidad investigativa de la Udelar en áreas estratégicas; al tiempo que disponibilizar fondos para la concreción de proyectos conjuntos entre investigadores de diversos países que de pie a la formación de estudiantes de posgrados y recursos humanos en el más alto nivel.

Lograr el fortalecimiento de la investigación en la Udelar mediante un aumento de los instrumentos para la financiación de estudios de posgrado en el exterior; que contribuya a consolidar una cultura de internacionalización e impulse a un número creciente de docentes a integrarse en redes académicas y colaboraciones globales, reduciendo las barreras de acceso a la formación avanzada en el exterior a docentes de distintas disciplinas y contextos socioeconómicos.

Multiplicar el número de estudiantes que tienen formación en lenguas extranjeras; y resolver la demanda de los Servicios Universitarios en la temática, para todos los niveles de formación.

### 4.13. Evaluación institucional y de políticas universitarias

#### 4.13.1 Objetivo general

Evaluar de forma sistemática los Servicios Universitarios que constituyen la Udelar y generar los instrumentos que les permitan iniciar planes de mejora; las carreras de grado a través de los programas nacionales y regionales de acreditación vigentes; y sentar las bases para la construcción de un sistema de información robusto que permita la evaluación de todas las actividades y políticas universitarias.

#### 4.13.2 Justificación

Desde la década de 1990 la evaluación institucional y la acreditación de carreras se ha instalado de forma paulatina pero firme en los sistemas de Educación Superior a nivel de la región. En la Udelar la Comisión de Evaluación Interna y Acreditación (CEIyA) es quien asesora al CDC en la temática, contando con capacidad para proponer iniciativas y políticas en estos ámbitos, y coordinar y promover los procesos de evaluación interna y la acreditación externa que la Universidad decida integrar. Actualmente la CEIyA cuenta con dos programas principales, uno para la Evaluación Institucional y otro

---

para la acreditación de carrera por el Sistema de Acreditación Regional de Carreras Universitarias (ARCU-SUR).

El programa de Evaluación Institucional, con antecedentes desde 1998 pero aprobado formalmente en 2015, tiene como objetivos principales realizar evaluaciones sistemáticas y regulares, utilizar planes de mejora para la toma de decisiones, y apoyar la creación o consolidación de unidades permanentes de evaluación institucional. Luego de la participación en este proceso, se espera que los Servicios Universitarios inicien una etapa de planificación, para dar continuidad a la instalación de la evaluación y planificación sistemática como procesos permanentes. En ese sentido, es de destacar la importancia de la etapa de planificación posterior a la evaluación para definir las líneas estratégicas, acciones, plazos y recursos para la implementación de las mejoras a realizar, y detectar necesidades.

Desde su creación han pasado 18 Servicios por el proceso de evaluación institucional, involucrando a más de 50 referentes de equipo en estos. Los procesos de evaluación cubren las dimensiones formativas y certificadoras globales que persigue una actividad de este estilo, al tiempo que determinan otro conjunto de procesos, tanto a la interna de cada uno como para la Udelar en su conjunto. Es así que aparecen allí oportunidades de aprendizaje institucional, y demandas de distinto tipo, vinculadas a fundamentos teóricos y metodológicos, criterios académicos, capacidades técnico y administrativas, pedagógicas, de gestión académica, entre otras. Consolidar los espacios institucionales que dan sostén a nivel central y en los servicios a la evaluación institucional es la primera acción que se presenta en esta línea para el quinquenio 2025 – 2029. A ellos lo acompaña la propuesta de establecer un tercer programa dentro de la CEIyA que se enfoque en el desarrollo de planes de mejora para los Servicios universitarios que han sido sometidos a procesos de Evaluación Institucional. El objetivo de este es profundizar en el diseño, implementación y monitoreo de planes de mejora específicos para cada servicio, integrándose con los objetivos estratégicos de la Udelar para el quinquenio. Esto aseguraría que los planes propuestos estén alineados con las metas institucionales mientras se consideran las necesidades individuales de cada Servicio. Un mecanismo virtuoso y continuo de evaluación y planificación debe incluir el financiamiento de los planes de mejora, que permitan una definición permanente de nuevos objetivos y metas.

Con respecto a la acreditación de carreras de grado hasta hace muy poco Uruguay, solo las acreditaba a través de los mecanismos regionales vigentes, específicamente el sistema ARCU-SUR. Este tiene como finalidad evaluar carreras que se presentan voluntariamente a un procedimiento, que valora y verifica el cumplimiento de requisitos de calidad previamente establecidos a nivel regional. Las titulaciones que pueden postular a las convocatorias para la acreditación son definidas por acuerdo de los ministerios de educación del Mercosur. En Uruguay las convocatorias son canalizadas a través de la Comisión *Ad Hoc* de Acreditación conformada por representantes del Ministerio de Educación y Cultura (MEC), la Udelar y las universidades privadas. A partir del año 2024 estas funciones quedan a cargo del Instituto Nacional de Evaluación de la Educación Terciaria (INAEET). Este último, surge ante la situación de que el país no contaba con una institucionalidad única de referencia, como ocurre en la casi totalidad

de los países de la región lo que cambia a partir de la promulgación de la Ley N° 19852 que crea lo crea. Si bien no hay aún definiciones concretas, las necesidades de la puesta en funcionamiento a pleno del INAEET en un futuro cercano, podría implicar un desafío de magnitud para la institución.

La acreditación internacional de las carreras le otorga a la institución y principalmente a sus estudiantes y egresados un importante reconocimiento. Por un lado, docentes y estudiantes pueden acceder a mayor número de intercambios y movilidades, posibilitando realizar parte de sus carreras profesionales o académicas en otras universidades acreditadas. Por otra parte, a partir del acuerdo suscrito por los ministros de educación del Mercosur para el reconocimiento automático de los títulos de las carreras acreditadas por el ARCU-SUR, se facilita a los profesionales trabajar en toda la región. En la Udelar, como ya se mencionó, es CEIyA quien tiene a su cargo el apoyo a la acreditación de las carreras que la Universidad defina presentar frente a organismos nacionales e internacionales.

Hasta el momento se han acreditado catorce carreras en diez convocatorias, todas ellas con sede en la capital. En los casos en que la carrera se reprodujera en otras ciudades fuera de ella la acreditación se hace extensiva por tener una dependencia académica de los Servicios Universitarios de Montevideo. En este marco, es que surge un de desafío para la Udelar en el próximo quinquenio, ya que en la medida que ciertas carreras pasan a desarrollarse íntegramente en los CENUR y cuenten con más de cinco cohortes de egreso pueden realizar una acreditación independiente, lo que implica que deben cumplir con todas las condiciones y exigencias que se establecen en los criterios definidos por el ARCU-SUR.

Por otra parte, en el corto plazo, el Mercosur discutirá la incorporación de nuevas carreras al proceso ARCU-SUR. Por lo general, en cada nuevo ciclo de acreditación se incorporan tres o cuatro titulaciones, lo que implica, al menos, el mismo número de carreras. Actualmente la CEIyA cuenta con el presupuesto para acompañar el proceso de acreditación en sus etapas de autoevaluación, evaluación externa y plan de mejora de doce carreras durante un quinquenio. El poder incorporar la acreditación de un mayor número de carrera es la segunda acción que se propone para el período 2025 – 2029 en esta línea.

Finalmente, si bien la fase de recopilación de información es inherente a cualquier proceso de evaluación, disponer de sistemas de información ágiles que permitan acceder directamente o que permitan construir datos de forma confiable, consistente y oportuna, es una condición necesaria para la calidad de todo el proceso. Asimismo, reducir la cantidad y heterogeneidad de fuentes de información cuantitativa reduce los errores, incompletitudes y sesgos; brindando una base sólida para el ejercicio descriptivo y comparativo que supone todo proceso de evaluación y planificación. Aunque se han realizado avances en la materia, y en particular se ha creado un Sistema de Indicadores para la Evaluación Universitaria (SIEU), en base a documentos elaborados de forma colaborativa por parte de varios espacios de la Udelar, con la coordinación de la DGPlan, siendo estos luego aprobados por CDC, no se ha logrado concretar la operacionalización de estos y su disponibilización total. Sin embargo, es de destacar que

existe un primer intento de concretar lo anterior a través de la plataforma Trébol desarrollada por el SeCIU. De esta manera, la realidad actual en la Udelar es que se produce un volumen inmenso de información, pero esta no se encuentra siempre accesible, y en caso de estarlo, muchas veces, los datos a generar requieren la unión de varias fuentes, no siempre coincidentes en disponibilidad y accesibilidad. Teniendo en cuenta esto es que la tercera acción dentro de esta línea la constituye la generación de un Sistema de Información. Específicamente, esta propuesta apunta a generar un espacio de articulación de todas las fuentes de información con el fin de completar un set de indicadores que permitan describir de forma rápida, en cada ciclo lectivo, la realidad de los Servicios, las Carreras y la Universidad en su conjunto, al tiempo que posibilite contar con los insumos necesarios para proceder a evaluar todas las políticas y actividades universitarias que se defina.

#### 4.13.3 Orientaciones y descripción de acciones a realizar

##### 4.13.3.1 Fortalecimiento de las capacidades y apoyo a planes de mejora institucional

En esta acción se propone para alcanzar el objetivo planteado, crear un programa de apoyo a los planes de mejora derivados de la Evaluación Institucional, similar al que ya existe para las carreras en proceso de acreditación, que abarque a todos los Servicios. Posterior a la evaluación externa, los Servicios Universitarios desarrollan un plan de mejora basado en las recomendaciones surgidas del proceso de evaluación institucional, identificando líneas de desarrollo prioritarias y necesidades financieras para llevarlas adelante. No obstante, la CEIyA no cuenta actualmente con un programa para financiar estos planes de mejora. Para el nuevo Programa de Apoyo, se propone contar con fondos iguales o superiores a los destinados actualmente a los planes de mejora de procesos de acreditación, que asignan cuatro millones de pesos uruguayos a cada carrera que participa en el proceso de acreditación ARCU-SUR. Los Servicios tendrán libertad para utilizar estos fondos de acuerdo con sus necesidades y objetivos definidos en sus planes de mejora.

Lo anterior deberá ir acompañado del fortalecimiento de los espacios de apoyo a nivel central y en los Servicios, y la generación de programas de formación en evaluación y planificación universitaria.

##### 4.13.3.2 Consolidación de carreras para su acreditación regional

Actualmente las titulaciones que participan de sistema ARCU-SUR son: Agronomía, Arquitectura, Economía, Enfermería, Farmacia, Geología, Ingenierías, Medicina, Odontología y Veterinaria. Algunas de estas carreras se encuentran de forma completa en el interior del país y estarán en condiciones de presentarse a la acreditación regional en la próxima convocatoria (2028-2030). En este sentido, es necesario conocer las condiciones de cada carrera y tomar las medidas necesarias para mejorar las falencias de cada una de ellas, respecto a las exigencias de los criterios e indicadores de ARCU-SUR.

Si se tiene en cuenta la posibilidad de que en el quinquenio se incorporen tres nuevas carreras al Sistema, además de la acreditación de las carreras de Agronomía, Enfermería y Veterinaria que se desarrollan íntegramente fuera de la capital del país y la posible incorporación de carreras de Ingeniería que no se presentaron en los llamados hasta el momento, se necesitan fondos para llevar adelante ocho nuevos procesos evaluativos.

#### 4.13.3.3 Sistema de indicadores e información para la evaluación continua de las políticas universitarias

Se propone iniciar esta acción partiendo de lo ya avanzado, y en particular los desarrollos hechos en el marco del SIEU y la plataforma Trébol desarrollada por SeCIU. Esta acción será coordinada por el Rectorado de la Udelar con el asesoramiento de la DGPlan, el SeCIU y la UCUR. Entre otras cosas implica definir el set de indicadores a seguir, teniendo en cuenta las necesidades de todas las partes constitutivas de la institución; la gobernanza del sistema; la plataforma de procesamiento y visualización de datos; así como las adaptaciones normativas y protocolos que se necesite aprobar para el funcionamiento óptimo del sistema. Una vez puesto en funcionamiento este, retroalimentará las decisiones de políticas y actividades universitarias a ser evaluadas.

#### 4.13.4 Población objetivo

Estudiantes, docentes y personal técnico, administrativo y de servicio que se beneficia de las mejoras en los Servicios Universitarios, las políticas y las actividades de la Udelar al ser evaluados y aplicados los planes derivados de las evaluaciones.

Estudiantes, docentes y egresados de las distintas carreras de la Udelar que son parte de ciclos de formación terciaria acreditados a nivel nacional y regional.

Tomadores de decisiones dentro de la Udelar y el cogobierno universitario en particular por contar con mejores herramientas que les permiten fundar sus consideraciones en información de calidad, transparente y ágilmente obtenida; junto con la sociedad en general y especialmente aquellos otros actores externos interesados en el desempeño de la institución.

#### 4.13.5 Metas

- Fortalecer las estructuras vinculadas a la evaluación institucional a nivel central y en los servicios universitarios; al tiempo que implementar para cada Servicio Universitario en el quinquenio 2025 – 2029 el plan de mejora que se derive de la evaluación; y generar instancias de formación continua sobre Evaluación y Planificación de la Educación Superior.
- Reacreditar a través del Sistema ARCU-SUR las carreras que ya pasaron por procesos de evaluación y se encuentren en condiciones de hacerlo y acreditar ocho nuevas carreras; implementar los planes de mejora producidos en el marco de las evaluaciones realizadas; y desarrollar de proyectos de fortalecimiento

para que las carreras que se desarrollan completamente en el interior del país logren su acreditación internacional .

- Poner en funcionamiento el Sistema de Información Udelar en el primer semestre de 2026, lo que incluye la selección de indicadores a ser reportados de forma periódica, la adaptación de las plataformas disponibles para su visualización; al tiempo que generar procesos de evaluación de políticas y actividades durante todo el quinquenio.

#### 4.13.6 Resultados esperados

- Contar con Servicios Universitarios evaluados y con procesos de implementación de planes de mejora iniciados; apoyados por estructuras fortalecidas y altamente formadas en Evaluación y Planificación de la Educación Superior, lo que colabora a identificar dificultades, fortalezas y aspiraciones para proyectar el futuro.
- Consolidar el proceso de acreditación de ocho nuevas carreras en el marco del programa ARCU SUR, implementando las mejoras derivadas de estas evaluaciones; al tiempo que tener en funcionamiento proyectos específicos para reforzar los procesos de reacreditación de aquellas carreras que ya han sido acreditadas y que en la actualidad se dictan de manera completa fuera de la capital del país.
- Disponer de un Sistema de Información robusto que sirva a las autoridades universitarias a la hora de tomar decisiones como fuente de información valiosa, transparente y ágil y otros actores externos interesados en el desempeño de la institución.

## 4.14. Fortalecimiento del Sistema Nacional de Educación Pública

### 4.14.1 Objetivo general

Construir una agenda conjunta de cooperación entre las instituciones de educación pública que genere oportunidades de aprender a lo largo de la vida, responda al desafío de la inclusión educativa y contribuya a democratizar la educación superior, con una oferta terciaria pública articulada y un observatorio que brinde información oportuna y pertinente para la mejora de las trayectorias en la interfase.

### 4.14.2 Justificación

La Ley General de Educación declaró de interés general el goce y efectivo ejercicio del derecho a la educación, un derecho humano fundamental. El Estado uruguayo tiene el mandato de garantizar una educación de calidad para sus habitantes a lo largo de toda la vida. La educación de niños, niñas y jóvenes es la base de los futuros posibles para una sociedad justa e igualitaria. Su aporte a la construcción de desarrollos sostenibles y soberanos radica principalmente en fomentar el ejercicio responsable de la ciudadanía y brindar herramientas para vivir plenamente y sin exclusiones.

Las instituciones de educación pública, con larga tradición de miradas fragmentadas, han realizado grandes esfuerzos para articular estrategias coordinadas para proteger las trayectorias y la continuidad educativa en particular en las interfases entre sistemas. Si bien se ha avanzado en acciones concretas, es necesario fortalecer la cooperación y las líneas de trabajo conjuntas, con espacios interinstitucionales capaces de construir propuestas tangibles de impacto en el corto, mediano y largo plazo.

En este sentido, recuperar la visión de Sistema Nacional de Educación Pública es imprescindible para mejorar los tránsitos educativos entre los distintos niveles de formación, optimizar recursos públicos y generar sinergias que potencien las acciones que garantizan el derecho a la educación. En particular, la experiencia de coordinación a nivel de la Comisión Mixta ha permitido consolidar un espacio de diálogo fraterno entre la Universidad de la República, la Administración Nacional de Educación Pública (ANEP) y más recientemente con la Universidad Tecnológica (UTEC) integrada en 2021 a solicitud explícita de la Udelar y la ANEP.

La agenda de trabajo de la Comisión ha estado marcada por los convenios aprobados en 2019 con ANEP y con el Consejo de Formación de Educación. La cooperación contempla la creación de un Observatorio de la Transición entre la Educación Media y Terciaria, mejoras en los Sistemas de Gestión Administrativa, estrategias de acompañamiento en la interfase, propuestas de articulación curricular y complementariedad de oferta educativa en el territorio, así como la conformación de equipos interinstitucionales estables y con recursos asignados de forma específica para la tarea.

Asimismo, la creación de un Observatorio que genere insumos para quienes toman decisiones de política en las instituciones y sirva como plataforma de investigación en el campo de la educación es impostergable. En esta orientación se ha concretado una base de datos compartida con información sobre egreso de educación media e ingreso a la formación terciaria. En estos años se definieron indicadores comunes basados en las dimensiones de tránsito educación media superior - educación terciaria, tránsito horizontal dentro de educación terciaria, matriculación múltiple en educación terciaria, análisis de permanencia y continuidad educativa en función de origen territorial y académico de los estudiantes. Se realizó un primer reporte y se encuentra en elaboración un informe actualizado sobre transición y navegabilidad.

Otros avances realizados refieren a la puesta en funcionamiento de un buscador en una plataforma online con la oferta educativa completa y georreferenciada del Sistema Nacional de Educación Terciaria y las transformaciones de los sistemas de gestión que permiten conectar la información administrativa de egreso de educación media y eliminar requerimientos adicionales para la inscripción a terciaria. A su vez, son ejemplos de cooperación a señalar las formaciones conjuntas como los Tecnólogos con UTEC y la Dirección General de Educación Técnico Profesional (DGETP-UTU), las propuestas de posgrado con el Consejo de Formación en Educación (CFE), que han permitido la especialización y la continuación en formaciones de posgrado, así como las formaciones de grado en Educación Física y Psicopedagogía.



Si bien se ha logrado desarrollar procesos de coordinación y cooperación con resultados tangibles, persisten necesidades importantes sin atender que socavan las oportunidades reales de lograr trayectorias estudiantiles exitosas. Es por todo esto que la primera acción en esta línea para el quinquenio 2025 – 2029 comprende la consolidación de la coordinación entre instituciones de educación pública. En ese sentido, cabe reafirmar la relevancia de robustecer los espacios de cooperación y abordaje integral de situaciones en todos los niveles educativos que contribuyan a que en la educación pública nadie quede atrás.

Complementando lo anterior, y en el marco de la coordinación entre sistemas para un tránsito fluido entre niveles, la Udelar ha realizado esfuerzos institucionales por garantizar la continuidad educativa, asegurar el ingreso efectivo, la permanencia y el egreso que no han logrado desarrollarse de forma convergente lo que dificulta la capacidad de potenciar sus resultados. Las distintas experiencias, con sus luces y sombras, evidencian la necesidad de ampliar y mejorar su coordinación.

En primer lugar, se considera que las políticas de becas y de acompañamiento deben contar con un marco común y un espacio de conducción unificado; en tanto atienden al mismo fin básico: asegurar la continuidad educativa. En este sentido entendemos que el Sistema Nacional de Educación Pública deberá proveer, de forma conjunta, soluciones habitacionales para las y los estudiantes de la Educación Terciaria Pública, tanto en el Área Metropolitana como en el interior del país. En segundo lugar, los programas y sus componentes deben ser objeto de investigación en sí mismo, aportando elementos desde la evaluación para su mejora continua. En tercer lugar, la investigación sobre aspectos curriculares y de modalidades de aprendizaje debe dialogar en forma permanente con el diseño de políticas. Por último, el involucramiento directo de equipos docentes en el acompañamiento y apoyo disciplinar es otro pilar fundamental de este abordaje.

De esta manera, la segunda acción que la Udelar presenta en esta línea para el quinquenio es la apuesta a una política integral y unificada en la materia a través en un Programa Integral de Apoyo al Ingreso, la Permanencia y el Egreso, conducida por el Prorectorado de Enseñanza en coordinación con los integrantes del Sistema Nacional de Educación Pública y espacios de articulación como la Comisión Mixta. Una propuesta orientada a asegurar la continuidad educativa, acoplada a un seguimiento sistemático del avance académico y monitoreo de las situaciones de riesgo de desvinculación en las trayectorias y articulada con el diseño de mecanismos a nivel de los servicios con capacidad de derivación a dispositivos que brinden respuestas oportunas.

En sintonía con lo planteado, la tercera acción a desarrollar en esta línea es la puesta en funcionamiento de una Observatorio que permita el seguimiento, y el análisis del tránsito vertical y horizontal de estudiantes. La información sobre trayectorias en la interfase entre la enseñanza media y superior, así como la navegabilidad entre las instituciones del sistema terciario, es fundamental para el diseño de políticas intra e interinstitucionales. La concreción del Observatorio requiere fuentes de financiamiento estables.

### 4.14.3 Orientaciones y descripción de acciones a realizar

#### 4.14.3.1 Consolidación de la coordinación entre instituciones de educación pública

La desvinculación de estudiantes del Sistema de Educación Pública y en particular de quienes no culminan la educación media superior es un problema país. Las necesidades de especialización, formación continua y apoyo a los equipos docentes se agudizan frente a la diversidad de problemáticas que viven niños, niñas y jóvenes en los centros educativos. La articulación de estrategias de acompañamiento y políticas de apoyos se hace indispensable.

Se propone en esta acción que en cada enclave educativo del país se establezcan acuerdos de complementariedad de oferta académica, uso de infraestructura y conformación de equipos interinstitucionales para la gestión conjunta de proyectos de innovación y programas de formación. Antecedente de este tipo de cooperación son el Polo Educativo en el departamento de Rivera y el Campus con socios externos como el Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria (INIA) en Tacuarembó.

Asimismo, en el marco de la cooperación en programas de formación en educación y en base al análisis crítico al nuevo procedimiento de acreditación del carácter universitario de la formación docente que estratifica el sistema y debilita el ámbito educativo público, se propone: consolidar y mejorar la movilidad estudiantil y docente entre instituciones públicas, fomentar la creación conjunta de conocimiento a través de equipos de investigación y unidades académicas mixtas interinstitucionales que impulsen la innovación educativa, fortalecer las experiencias de posgrados conjuntos y la ampliación de la oferta a nivel de grado.

En este marco, una propuesta más general implica en constar con sistema de oferta educativa terciaria y superior pública coordinada, que permita la navegabilidad estudiantil sin fricciones entre carreras e instituciones y cuente con un sistema de gestión académica integrado por todas las instituciones. Existen experiencias incipientes —los tecnólogos conjuntos Udelar-UTEC-UTU— auspiciosas, pero que es necesario amplificar su alcance disciplinar y escalar su capacidad para atender estudiantes.

Finalmente, se considera necesario profundizar las incipientes experiencias de seguimiento de las trayectorias de estudiantes provenientes de tecnólogos y su continuidad en educación superior, así como la coordinación en el área de matemática, que aborden la problemática generada por las distancias entre las condiciones de egreso de la educación media superior y el ingreso a la formación terciaria.

#### 4.14.3.2 Programa de Apoyo al ingreso

El Programa Integral de Apoyo al Ingreso, la Permanencia y el Egreso supone una articulación coherente de los programas cuyo objetivo es asegurar la continuidad educativa. Se propone un enfoque que integre los abordajes de respuesta a los aspectos individuales, sociales e institucionales que inciden en las trayectorias educativas. En este marco, se considera propicio que el enfoque global y holístico propuesto para su

implementación se constituya en un escenario de integración de las tres funciones universitarias con abordajes interdisciplinarios.

Esta propuesta se concibe como un nuevo Programa Plataforma de la Udelar, donde distintos cuerpos universitarios puedan vincularse y comprometerse desde sus adscripciones específicas. Se considera relevante promover la complementariedad de dispositivos e intervenciones con un carácter más personalizado y oportuno. En esa línea, el programa plataforma contendrá cuatro niveles en función de las etapas de formación en la que se encuentra la población estudiantil: pre-ingreso, ingreso, continuidad y avance académico y egreso.

En particular, estará orientado a promover el ingreso de estudiantes de hogares más vulnerables desde el punto de vista social y económico. Asimismo, apunta a sostener la continuidad educativa en la interfase educación media superior – educación superior y transitar procesos exitosos de formación. Para ello, se plantea la coordinación con otros espacios de política pública, como el programa de Asignaciones Familiares – Plan de Equidad (AFAM-PE) del Ministerio de Desarrollo Social (MIDES) o becas para estudiantes de secundaria del Ministerio de Educación y Cultura (MEC), con la finalidad de dar continuidad a los apoyos del Estado y sostener el tránsito de estudiantes que ingresan a la Udelar.

Este programa contempla con especial énfasis a quienes vienen de hogares con condiciones desfavorables y con trayectorias formativas más frágiles en el Sistema Nacional de Educación Pública. Se propone el fortalecimiento del avance académico en las trayectorias curriculares con el siguiente detalle por nivel de intervención:

1. Pre-ingreso: se implementarán en este nivel los dispositivos de difusión, orientación y asesoramiento llevados adelante por Progresá en coordinación con la DGES y DGETP. Se hará un seguimiento sistemático de la continuidad de sus participantes y se estudiarán las trayectorias posteriores en Udelar con el respaldo de la Dirección General de Planeamiento (DGPlan) y las unidades académicas de la Udelar que puedan estar interesadas en sostener programas de investigación en esta materia. Al ingreso a la Udelar, esta población será beneficiaria del programa de becas sin mediar postulación por contar con la información necesaria previamente. Tu beca en Udelar tendrá idéntico monto a la beca de apoyo económico. A su vez, se coordinará con ANEP y UTEC el seguimiento de estudiantes que transiten hacia esas instituciones de educación terciaria con la finalidad de implementar acciones de protección de sus trayectorias.
2. Ingreso: se articularán numerosos dispositivos de anclaje central y de los Servicios Universitarios. El abordaje principal estará mediado por la línea de tutorías de Progresá en sus distintas experiencias, la integración a las dinámicas de la vida universitaria. Se complementará estas acciones con estrategias de acompañamiento desarrolladas desde los equipos del SCIBU y se contará con los espacios de consulta y asesoramiento centrales que funcionarán de forma coordinada con los de los Servicios Universitarios. La población becaria recibirá

- acompañamiento de los equipos docentes del Programa con instancias de encuentro y seguimiento a través de contacto personalizado.
3. Nivel de continuidad y avance académico: el acompañamiento de estudiantes en este nivel estará mediado por la participación de una figura de guía de trayectoria a cargo de docentes de los Servicios Universitarios en coordinación con Progresá y el seguimiento del programa de becas del Prorrectorado de Enseñanza. Se abordarán posibles dificultades académicas, administrativas o de otra índole y se derivará a los dispositivos adecuados de forma oportuna. A su vez, se generarán espacios de orientación y consulta específicos y se continuará con el seguimiento sistemático de las trayectorias estudiantiles.
  4. Egreso: se realizará el seguimiento de cada trayectoria y en conjunto con una figura de tutor de orientación al egreso se trabajará en planes de culminación y egreso. Se plantea, en la medida que el Servicio Universitario que administra la carrera lo considere pertinente, el reconocimiento de créditos por conocimientos verificables adquiridos en ámbitos fuera de la Universidad y la instrumentación de programas que faciliten la culminación de los estudios en contextos de inserciones laborales demandantes. Se complementará con el apoyo a la escritura de la tesina de grado.

Es de destacar que el Programa será coordinado desde el Prorrectorado de Enseñanza y se instalará una mesa de seguimiento con la participación de SCIBU, DGPlan, el Fondo de Solidaridad y ANEP. Las etapas de implementación para el próximo quinquenio son cinco:

1. Primera etapa: experiencia piloto en el marco de la articulación de dispositivos en los niveles de pre-ingreso e ingreso. Estos niveles suponen el trabajo con estudiantes de educación media superior, provenientes de hogares con vulnerabilidad socioeconómica y el acompañamiento en su ingreso a la Udelar en 2025. La población contempla a estudiantes beneficiarios de AFAM-PE de dos liceos en Montevideo y dos liceos en el interior del país. Se instala la mesa de seguimiento.
2. Segunda etapa (2025-2026): sistematizada la experiencia piloto, se continuará la articulación de dispositivos de apoyo y seguimiento para quienes ingresaron a la Udelar en 2025 provenientes de los cuatro liceos en los que se realizó la intervención. En el segundo semestre se trabajará con ocho centros educativos de enseñanza media superior conformados por los cuatro liceos del piloto, más cuatro centros educativos a definir. Se coordinará con las autoridades de la DGETP las actividades en UTU. Se plantea tener un sistema de monitoreo diseñado especialmente para el Programa que brinde información a equipos académicos y tomadores de decisión. Se presenta un plan de ampliación progresiva de la cobertura.
3. Tercera etapa (2026-2027): Se escala a 16 centros educativos el acompañamiento y seguimiento, en liceos y UTU de Montevideo y el interior. Se elabora y presenta el primer informe de evaluación del programa con el análisis del tránsito de quienes comenzaron el piloto en 2024.
4. Cuarta etapa (2027-2028): Se escala a 20 centros educativos. Se presenta informe de monitoreo y reportes a tomadores de decisión.

5. Quinta etapa (2028-2029): Se escala a 24 centros educativos. Se presenta informe de evaluación.

#### 4.14.3.3 Observatorio de trayectorias

La creación del Observatorio de la Transición entre la Educación Media y Terciaria en Uruguay supone el diseño de una institucionalidad con una gobernanza definida y recursos financieros asignados de forma específica. En principio en esta acción se propone la conformación de dos espacios institucionales: una comisión técnica con representantes de la ANEP, Udelar y UTEC, que realice el seguimiento del cumplimiento de los objetivos, coordine las actividades y oficie de nexo entre las instituciones involucradas; y un equipo de trabajo técnico operativo que lleve a cabo las actividades de procesamiento y análisis, y elabore los productos establecidos en los objetivos previstos.

La propuesta consiste en crear un Observatorio que realice reportes periódicos de un set de indicadores que den cuenta del tránsito entre la educación media y la educación terciaria destinados a tomadores de decisión; produzca reportes anuales que den cuenta de la evolución de los indicadores definidos; sostenga un registro administrativo integrado sobre matrícula y resultados educativos entre la ANEP y las instituciones públicas que ofertan formaciones educación terciaria.

#### 4.14.4 Población objetivo

Estudiantes y docentes de la educación pública en general por transitar su vida educativa en espacio con mejor coordinación entre sistemas, y especialmente aquellos que se encuentran en condiciones de vulnerabilidad que ponen en riesgo su continuidad educativa.

Gestores del sistema educativo y equipos académicos, así como a la sociedad uruguaya en su conjunto por disponer de mejores instrumentos para la evaluación y toma de decisiones con respecto a la educación pública.

#### 4.14.5 Metas

- Conformar en 2026 equipos de trabajo con integración interinstitucional que permitan el abordaje cotidiano de tareas específicas de la coordinación y cooperación en el marco del Sistema Nacional de Educación Pública.
- Poner en marcha a lo largo del período 2025-2029 planes de complementariedad académica y cooperación interinstitucional con infraestructura, docentes y recursos materiales compartidos en todas las regiones en las que existen enclaves de educación terciaria.
- Implementar entre 2027 y 2029 planes de movilidad docente y estudiantil, brindar apoyo económico a la totalidad de los programas conjuntos de grado y

posgrado y financiar al menos cinco proyectos de investigación e innovación educativa de equipos docentes interinstitucionales.

- Diseñar un portal web con indicadores de transición y navegabilidad actualizados, accesibles a la comunidad en general a través de un visualizador, con reportes anuales sobre la transición de trayectorias de la educación media superior a la educación terciaria a autoridades y presentaciones públicas de informes generales periódicos.

#### 4.14.6 Resultados esperados

- Contar dentro del Sistema Nacional de Educación Pública con estructuras técnicas y académicas de integración interinstitucional que permitan apuntalar la continuidad educativa, mejorar la oferta de formación terciaria conjunta a nivel de grado y posgrado y consolidar líneas de innovación e investigación educativa.
- Incrementar el número de estudiantes del Sistema Nacional de Educación Pública que ingresan a la Udelar provenientes de hogares con vulnerabilidad socio-económica y aumentar el egreso de enseñanza media superior en los centros educativos involucrados en el programa integral de apoyo.
- Disminuir progresivamente los niveles de desvinculación estudiantil en la Udelar con énfasis en población con vulnerabilidad socio-económica e incrementar el egreso.
- Posicionar al Programa de Apoyo Integral al Ingreso, la Permanencia y el Egreso en la Udelar como instrumento para fomentar la continuidad educativa y se incorpora a la política pública de educación articulado con las políticas de protección social del país; a la vez que se consolida como programa plataforma de la Udelar y espacio de producción de conocimiento genuino en diálogo con el diseño de políticas y la comunidad en general.
- Consolidar al Observatorio de Trayectorias como un espacio interinstitucional de sistematización y análisis riguroso de información sobre la transición entre la Educación Media Superior y la Enseñanza Terciaria.

### 4.15. Adecuación de las remuneraciones universitarias

#### 4.15.1 Objetivo general

Adecuar las remuneraciones universitarias de forma tal de reconocer la importancia relativa del trabajo en la Udelar y reducir las asimetrías salariales con otras instituciones de educación terciaria superior del país y la región, que debilitan el desarrollo de las trayectorias laborales y la retención de personal formado y altamente calificado.

#### 4.15.2 Justificación

La calidad de las funciones universitarias en las instituciones de educación superior se sostiene en sus docentes y el personal técnico, administrativo y de servicios. El aporte

---

de la Udelar al desarrollo nacional depende de la formación, capacitación y estímulo a la superación permanente de las personas que cotidianamente dan vida a la institución en multiplicidad de actividades y tareas.

En su carácter público, abierto y democrático y en el marco de su compromiso con la libertad y la soberanía, la Udelar es responsable de la formación superior, genera conocimiento y cultura, brinda asistencia en salud, responde a demandas sociales complejas y trabaja con la comunidad en la resolución de problemáticas que afectan directamente el bienestar general.

Jerarquizar y profesionalizar a quienes se desempeñan en la diversidad de tareas es imperativo para asumir el desafío de ser una institución de excelencia, transparente y que garantice procesos sostenibles de mejora continua.

Cabe señalar que la capacidad de atraer y retener personal formado se ve amenazada por tres aspectos: los efectos acumulados de la caída del salario real del personal universitario, las inequidades con otras instituciones educativas en el país, y las distancias salariales con universidades de la región.

A estas inequidades, se suma el hecho de que la Udelar realiza aportes patronales mientras que las universidades privadas se encuentran exoneradas, lo que posiciona al sector público en cierta desventaja para la creación de conocimiento, desarrollo de tecnología e innovación para el país. Adecuar las remuneraciones del personal de la Universidad es la primera acción que se plantea en esta línea.

Como dos acciones complementarias a la anterior para el quinquenio 2025 – 2029 se propondrá la consolidación de un salario vacacional para el conjunto del personal y la adecuación de la escala salarial docente.

#### 4.15.3 Orientaciones y descripción de acciones a realizar

##### 4.15.3.1 Acompasar los salarios universitarios a valores que contemplen la elevada calificación de los recursos humanos y las características de las actividades universitarias a desarrollar

Los salarios de la Universidad se encuentran sumergidos, en comparación con la estructura salarial vigente para funciones similares. El deterioro en las remuneraciones obliga en muchos casos al multiempleo, a buscar mejores oportunidades en otras instituciones públicas y privadas que les ofrecen mejores condiciones salariales y laborales.

Para la carrera docente, actúa como un desincentivo para la dedicación profesional a la investigación y formación, en tanto las remuneraciones percibidas en la región en países con nivel de desarrollo relativo similar o inferior a Uruguay resultan sustantivamente superiores, al igual que las abonadas por el propio Estado uruguayo en los escalafones profesionales de la administración central, las empresas públicas e, incluso, las restantes instituciones de educación pública con ofertas terciarias.

En comparación con otras instituciones educativas, tanto nacionales como internacionales, los salarios de la Udelar son considerablemente más bajos. Esto coloca a la Universidad en una situación de desventaja, que no solamente afecta la continuidad de proyectos académicos, sino que también impide el desarrollo de una carrera sólida y estable dentro de la institución. Algo similar sucede con quienes trabajan en el Hospital de Clínicas respecto a quienes desarrollan su tarea en otros prestadores de salud. La retención de personal calificado se dificulta en gran medida por la imposibilidad de ofrecer condiciones laborales y salarios competitivos, lo que se agudiza en algunas áreas si se compara con el sector privado.

En este contexto, se propone un incremento general y proporcional de los salarios que permita equiparar a la Udelar con la Universidad Tecnológica (UTEC) en el año 2026, la institución con características más similares a la Udelar, y cerrar las brechas con universidades de la región comparables con la Udelar al final del quinquenio.

#### 4.15.3.2 Alcanzar el 100 % del salario vacacional para el conjunto de los trabajadores

La partida de salario vacacional es un beneficio histórico del personal universitario, que fue eliminado en el marco de la última dictadura cívico-militar por la que atravesó el país. En los últimos quinquenios la Udelar ha destinado fondos para cubrir en parte la recuperación de este beneficio. Actualmente se recibe cerca del 40% del salario vacacional y se solicita restablecer el 100% de esta partida para todos sus funcionarios.

Es importante remarcar, que esta partida asignada incluye una carga de aportes patronales que debiera revisarse y adecuarse a otros mecanismos existentes en el ámbito público y privado.

#### 4.15.3.3 Rediseñar las escalas de remuneraciones de la Udelar

No existe una correspondencia entre responsabilidades y remuneración, lo que ha llevado a una situación difícil, que perjudica sostener desempeños adecuados a los desafíos actuales. En particular, los niveles de remuneración en los escalones de inicio de la carrera funcional en la Udelar no son capaces de sostener un nivel mínimo aceptable de bienestar, para aquellos que se dedican en forma exclusiva a la institución.

La Universidad de la República ha expandido sus actividades en todo el territorio nacional durante el último quinquenio, pese a las fuertes restricciones presupuestales. El personal docente, técnico, administrativo y de servicios no ha tenido un incremento proporcional. El desacople entre las responsabilidades asociadas al trabajador universitario y el nivel salarial se ha tornado más crítico. No es posible pensar una universidad que mantenga su impulso transformador y su vocación de expansión sin realizar correcciones sustantivas a los niveles salariales de sus trabajadores.

Para revertir esta debilidad que ha crecido en estos últimos años, se propone aumentar tanto en los salarios docentes como del personal técnico, administrativo y de servicios y modificar las escalas salariales de forma tal de revertir inequidades. En este sentido se propone alcanzar para el personal técnico, administrativo y de servicios un salario de



ingreso equivalente a diez bases de prestaciones y contribuciones (BPC) con 40 horas semanales de dedicación. A la vez, se propone alcanzar en 2026, como punto de partida, un salario equivalente a \$30.000 por 20 horas semanales para docentes en cargos de ayudante (Grado 1).

Por últimos, se propone la búsqueda de mecanismos que permita fortalecer los recursos humanos que participan de la asistencia en el Hospital de Clínicas y en otras áreas vinculadas a la salud. Las estrategias a analizar debieran propender a evitar la migración hacia otros prestadores por la diferencia salarial y apuntar a la mejora permanente y estable de los equipos técnicos y profesional de modo de transitar hacia la excelencia.

#### 4.15.4 Población objetivo

Docentes y personal técnico administrativo y de servicios de la Udelar que cuenta una remuneración adecuada a sus tareas.

Comunidad universitaria que se beneficia de que el plantel docente, técnico, administrativo y de servicios tenga condiciones laborales y salarios acordes a sus responsabilidades y pueda dedicarse de manera íntegra a las actividades universitarias.

#### 4.15.5 Metas

- Adecuar las remuneraciones progresivamente hasta equiparar los salarios docentes a los de la Universidad Tecnológica en 2026 y con universidades de la región al final del quinquenio.
- Alcanzar en 2026 el otorgamiento del 100% del salario vacacional.
- Modificar las escalas salariales de modo de contar con una remuneración de ingreso para el personal técnico, administrativo y de servicios equivalente a diez BPC por 40 horas semanales y para docentes ayudantes (grado 1) de un salario no menor a \$30.000 pesos uruguayos por 20 horas semanas a 2026, en línea a equiparar los salarios universitarios a los de la Universidad Tecnológica (UTEC).

#### 4.15.6 Resultados esperados

- Las remuneraciones en la Udelar son coherentes con los desafíos inherentes al desarrollo de las funciones universitarias y una institución de educación superior de excelencia que contribuye al desarrollo del país.
- Las estructuras académicas de la Udelar son espacios que promueven el desarrollo de la carrera docente y permiten retener personal altamente calificado para realizar enseñanza de calidad y contribuir con la creación y uso socialmente valioso de conocimiento.
- Las condiciones laborales del personal técnico, administrativo y de servicios permiten retener personal altamente calificado, potencian la mejora constante en su desempeño e impactan de forma positiva en el desarrollo de las funciones sustantivas de la Universidad.

## 5. NECESIDADES Y PROGRAMAS PRESUPUESTALES

### 5.1 Necesidades presupuestales

El presupuesto actual de la Udelar aprobado por ley vigente para el período 2020 - 2024, asciende a **\$25,638,643,647** millones a precios del 1/01/2024 por toda fuente de financiación.

El 92 % del financiamiento del presupuesto universitario proviene de la financiación 1.1 - Rentas Generales; aproximadamente un 8 % corresponde a la financiación 1.2 - Recursos de Afectación Especial que los diferentes servicios universitarios, entre ellos, facultades, institutos, escuelas, centros universitarios regionales y el Hospital de Clínicas perciben y recaudan por la prestación de servicios al sector público y privado a través de convenios con diversas instituciones ya sean nacionales o internacionales. Dentro de la financiación 1.2, se cuenta con los recursos provenientes del adicional al fondo de solidaridad (artículo 542, Ley Nro. 17296) y representa un 2 % del presupuesto total. Estos recursos están destinados a financiar gastos e inversiones de proyectos institucionales en el interior del país, mejoras en la infraestructura no edilicia destinada a la enseñanza, bibliotecas, formación de docentes y publicaciones y para la infraestructura edilicia destinada a la enseñanza.

La Universidad de la República para el nuevo quinquenio 2025 – 2029 solicita un incremento del 52% de su presupuesto total. Estas necesidades responden a un acumulado de solicitudes quinquenales atendidas parcialmente. Si comparamos la solicitud presupuestal incremental de la Udelar de los últimos tres quinquenios 2010 - 2014, 2015 - 2019 y 2020 - 2024, con lo otorgado por las leyes de presupuesto y de rendición de cuentas en esos períodos, el grado de satisfacción se ubicó en el orden del 43 %, 19 % y 21% respectivamente.

### 5.2 Programas presupuestales

Las quince líneas programáticas que la Universidad de la República se propone transitar para alcanzar los objetivos estratégicos establecidos en consonancia con su misión y visión se estructuran en siete programas presupuestales, manteniendo los siete programas propuestos en el quinquenio anterior de acuerdo al siguiente detalle:

**Cuadro 5.1.1 Financiación 1.1 - Rentas Generales: Precios 01/01/2024**

Nro.	Programa	Montos al 2029
<b>347</b>	Calidad Académica, Innovación e Integración de conocimiento a nivel nacional e internacional	1.783.149.269
<b>348</b>	Transformación y transparencia de la estructura institucional	3.011.303.243
<b>349</b>	Universidad inclusiva y efectivización de los derechos de las personas	698.164.918
<b>350</b>	Inserción universitaria en el sistema integrado de salud	939.036.633

<b>351</b>	Expansión y desarrollo de la universidad en todo el territorio nacional	798.928.168
<b>352</b>	Plan de obras y mantenimiento del patrimonio edilicio universitario	790.182.379
<b>355</b>	Otras remuneraciones (Adecuación de remuneraciones)	5.311.330.086
	<b>Monto incremental</b>	<b>13.332.094.696</b>

Cifras en pesos uruguayos

Elaboración: Dirección General de Planeamiento-Udelar

Cada uno de ellos tiene asociado varias líneas programáticas. A continuación, se presentan los objetivos generales de cada programa presupuestal y las líneas programáticas que lo componen.

### Cuadro 5.2.1 Programas presupuestales, objetivos y líneas programáticas asociadas

<b>Programas 2020-2024</b>	<b>Objetivos general</b>	<b>Líneas programáticas</b>
Calidad académica, innovación e integración de conocimiento a nivel nacional e internacional	Fomentar la búsqueda de excelencia en cada una de las tareas que se desarrolla: formación a lo largo de toda la vida de calidad garantizando el acceso democrático, la permanencia y la culminación de la educación terciaria y superior; creación de conocimiento de calidad; construcción de lazos académicos de cooperación regional y global; contribución desde la extensión universitaria al abordaje original con compromiso ético en temáticas de interés nacional.	Democratización de la educación terciaria y superior de calidad.
		Fortalecimiento de la creación y uso de conocimiento científico y cultural de calidad.
		Integración de conocimientos y prácticas en la comunidad.
		Impulso de los estudios de posgrado y la formación a lo largo de toda la vida.
		Expansión de redes de colaboración en el país, la región y el mundo.
		Fortalecimiento del Sistema Nacional de Educación Pública.
Transformación y transparencia de la estructura institucional	Modernizar el funcionamiento de la Universidad a nivel de sus estructuras académicas, transformar el modelo organizativo y de realización de tareas, agilizar y armonizar los procedimientos para alcanzar una gestión transparente e integral con capacidad transformadora y flexible, implementar la evaluación sistemática de procesos y resultados, sostenida en un sistema de información institucional robusto.	Desarrollo institucional para potenciar las actividades universitarias.
		Trasnformación organizacional para una gestión universitaria eficiente transparente y ágil..
		Evaluación institucional y de políticas universitarias.
Universidad inclusiva y efectivización de los derechos de las personas	Fortalecer el ingreso, la permanencia, el tránsito y el egreso de personas que ven vulnerado su derecho a la educación. Mejorar las condiciones de convivencia institucional a través de la construcción de espacios de estudio y trabajo inclusivos, que estimulen el desarrollo pleno de las capacidades de las personas y enriquezcan a la comunidad universitaria y a la sociedad toda.	Garantización de los derechos a la educación y al trabajo en la vida universitaria.

Inserción universitaria en el sistema integrado de salud	Mejorar la atención a la salud de la población mediante la integración del Hospital de Clínicas al Sistema Nacional Integrado de Salud (SNIS) y la formación de recursos humanos con ética y compromiso social. Fortalecer otros espacios asistenciales universitarios, en articulación con otros actores institucionales y sociales, en los diferentes niveles de atención y en la comunidad. Desarrollar innovaciones y crear conocimiento genuino aplicado a la salud con un concepto integral, como derecho con enfoque bio-psico-socio-cultural, en interacción con el medio ambiente.	Hacia un Nuevo Hospital de Clínicas
		Fortalecimiento académico y profesional en salud.
Expansión y desarrollo de la Universidad en el territorio nacional	Consolidar el crecimiento de calidad de la Universidad de la República en el territorio nacional a través del desarrollo de sus actividades de enseñanza, investigación y extensión con anclaje en sus centros regionales. Concretar iniciativas de expansión de mediano aliento a otras regiones, en coordinación y estrecha cooperación con actores de la Educación Pública, autoridades departamentales y otros actores relevantes.	Desarrollo de la Universidad en todo el territorio nacional
Plan de obras y mantenimiento del patrimonio edilicio universitario	Continuar con la construcción de una infraestructura moderna y adecuada para brindar educación universitaria de calidad. Incorporar la lógica de campus como espacios de sinergia de la comunidad del Sistema Nacional de Educación Pública y de otros actores trascendentes para la creación de conocimiento. Llevar a un estado óptimo el patrimonio edilicio y realizar las adecuaciones y procedimientos de mantenimiento que garanticen las mejores condiciones para el desarrollo de las actividades académicas y un uso flexible. Avanzar hacia una planta física inclusiva, segura y amigable con el medio ambiente.	Construcción, modernización y preservación del patrimonio edilicio de la Universidad.
Adecuación del salario real universitario	Remunerar adecuadamente el trabajo de los funcionarios docentes, técnicos, administrativos y de servicio que hacen posible el desarrollo de una institución compleja, diversa y potente de nuestro país. Hacer atractivas y competitivas las propuestas de emplearse en la Universidad de la República.	Adecuación de las remuneraciones universitarias.

Elaboración: Dirección General de Planeamiento-Udelar

## ANEXO: MATRIZ DE OBJETIVOS 2025 - 2029

Líneas programáticas (LP)	Objetivo general de cada LP	Orientaciones de cada LP	Metas de cada LP	Indicadores por LP	Resultados esperados de la LP
<b>3.1 Consolidar a la Universidad de la República como un centro de excelencia en las funciones de enseñanza, investigación, extensión y atención a la salud</b>					
<b>4.4. Fortalecimiento de la creación y uso de conocimiento científico y cultural de calidad</b>	Estimular la producción de conocimiento de calidad, en las distintas áreas de conocimiento y en la interrelación entre ellas, para contribuir con la búsqueda de soluciones a problemas específicos de diversos ámbitos de la sociedad, la economía, la política y la cultura; al tiempo que brindar instrumentos para el fortalecimiento de la investigación impulsada por la curiosidad.	4.4.3.1 Mejorar y adecuar presupuestalmente los instrumentos de desarrollo de la investigación 4.4.3.2 Vincular el conocimiento con empresas, educación y sociedad 4.4.3.3 Instrumentos nuevos y apoyo a los existentes para el fomento de la investigación de calidad	Adecuar a 2026 financieramente todas las convocatorias a actividades de investigación de la Udelar que no han sido actualizadas en el último quinquenio, al tiempo invertir en aquellas en donde existe demanda insatisfecha esta situación. Profundizar en las acciones de vinculación con el sector productivo a través de la generación de nuevas propuestas a implementarse a partir de 2026; cerrar el quinquenio con evaluaciones de las mismas con el objetivo de tomar acciones en cuanto a su escalabilidad. Fortalecer los instrumentos para la dedicación a la investigación de forma exclusiva; al tiempo que generar las condiciones para que proyectos embrionarios puedan tener lugar y se creen nuevas institucionalidades desde las que producir conocimiento.	1- Gasto en I+D en la Udelar respecto al presupuesto ejecutado de la Udelar. 2- Presupuesto asignado a la CSIC. 3- Presupuesto asignado al EI. 4- Presupuesto asignado a la Partida Central de Dedicación Total. 5- Docentes en Régimen de Dedicación Total (RDT). 6- Porcentaje de docentes en Régimen de Dedicación Total (RDT). 7- Satisfacción de la demanda académicamente aprobada de acceso al Régimen de Dedicación Total (RDT). 8- Porcentaje de docentes en Régimen de Dedicación Total (RDT) en el total de docentes de la Udelar en condiciones formales de aspirar a un RDT. 9- Presupuesto asignado a la Partida Central de Dedicación Total.	Contar con instrumentos de financiación de la investigación con financiación acorde a las necesidades de los equipos que hacen propuestas; al tiempo que poder dotar a todos aquellos que sus propuestas son evaluadas como excelentes del financiamiento necesario para su desarrollo. Dotar al país de instrumentos que permitan la vinculación de la Universidad con el sector productivo, aportando capacidades para la resolución de temas de relevancia nacional. Diversificar las formas en que se organiza la investigación en la Udelar, fomentando la creación de nuevos espacios; al tiempo que se sostiene y fortalecen los instrumentos tradicionales de fomento a la investigación científica.
<b>4.5. Integración de conocimientos y prácticas en la comunidad</b>	Expandir, potenciar y consolidar prácticas universitarias en la comunidad que promuevan el uso socialmente valioso del conocimiento y el abordaje integral de problemas nacionales, en el marco de procesos de formación e investigación.	4.5.3.1 Fortalecimiento y expansión de los programas concursables de la CSEAM y consolidación de la extensión en los servicios 4.5.3.2 Nuevos programas integrales: Casavalle, Sistema penitenciario y otros por crear 4.5.3.3 Consolidación y expansión de los programas territoriales APEX y PIM	Incrementar progresivamente a partir de 2026 la satisfacción de la demanda en las convocatorias concursables de desarrollo de la extensión y trayectorias integrales; y generar una nueva convocatoria en 2027 sobre equipamiento para la extensión Avanzar durante 2026 en las acciones de análisis, caracterización, revisión de políticas y articulación con referentes comunitarios e institucionales en la cuenca Casavalle para brindar a todos los servicios de la Udelar, una plataforma para trabajar en una propuesta articulada, en uno de los contextos territoriales con mayor necesidad de conocimientos, formación y acompañamientos de la capital del país. Generar a partir de 2026 dispositivos interdisciplinarios para producir insumos de conocimiento que aporten a la política pública sobre privación de libertad y a la promoción de los Derechos Humanos y concretar en 2027 la implementación de una propuesta permanente de la Udelar en el sistema carcelario desde la perspectiva de la integralidad. Establecer a partir de 2026 nuevas propuestas de programas integrales en los territoriales o temáticos. Establecer en el APEX al menos cuatro nodos territoriales al finalizar el periodo quinquenal para incrementar los procesos de trabajo territoriales de cercanía; consolidar para 2026 el Centro de Prevención y Promoción de Salud Animal con el funcionamiento del Policlínico Veterinario y la oferta de cursos en el marco del Espacio de Formación Popular. Sostener a través del PIM la presencia de la Udelar en el Municipio F y E de Montevideo y en Barros Blancos Canelones y zonas aledañas; contar con un núcleo de intervención e investigación en salud colectiva y territorio; poner a funcionar itinerarios de formación integral en cuatro servicios de la Udelar en asociación con el PIM; contar con nuevos acuerdos de trabajo con apoyo financiero para atender tanto las demandas del territorio como las necesidades de los servicios universitarios y concretar un espacio descentralizado de arte, diseño y agroecología en la sede del PIM.		Mejorar el acceso a las convocatorias del CSEAM, lo que implica un aumento de estudiantes y docentes que participan en actividades integrales y de extensión, y generar un nuevo llamado sobre equipamiento destinado a la extensión; ; lo que redundará en la mejora de las actividades de extensión y en el medio y la articulación de funciones para la atención a demandas sociales identificadas en los procesos de trabajo con diversos actores sociales Aumentar el número de programas integrales territoriales y temáticos a través de la instalación de actividades en Casavalle y en el Sistema Penitenciario; junto con estudiar otras posibilidades de creación en otras zonas del Montevideo y el resto del país y temáticas. Ampliar el trabajo de cercanía del Programa APEX, e incrementar la participación de prácticas estudiantiles en cantidad y calidad y al tiempo que se genera conocimiento socialmente pertinente Fortalecer las actividades del PIM a partir de mayor financiamiento para llevar adelante acuerdos con los Servicios Universitarios; itinerarios de formación integral; un nuevo núcleo de intervención referido a salud en funcionamiento; y un espacio descentralizado de arte, diseño y agroecología que funcione de manera permanente en su sede.
<b>4.7. Hacia un nuevo Hospital de Clínicas</b>	Posicionar al Hospital Universitario de Clínicas Dr. Manuel Quintela como un centro de referencia nacional en atención a la salud, con infraestructura de vanguardia y acceso equitativo a programas innovadores que aborden patologías de alta prevalencia; promoviendo una gestión de recursos eficiente y alineada con estándares internacionales, que avance hacia una integración efectiva y consistente dentro del Sistema Nacional Integrado de Salud; y en un marco de formación de recursos humanos de excelencia, investigación de alta calidad y servicios centrados en el bienestar, compromiso y respeto hacia los y las pacientes.	4.7.3.1 Hospital de Clínicas 2030 4.7.3.2 Gestión de recursos eficiente y rol en el Sistema Nacional Integrado de Salud 4.7.3.3 Excelencia en la formación de recursos humanos en salud 4.7.3.4 Programas innovadores y de referencia en patologías prevalentes	Culminar en el quinquenio 2025 - 2029 todas las etapas del Plan Ejecutivo del Hospital de Clínicas 2030 lo que incluye la finalización de todas las obras y la adecuación tecnológica, de espacios físicos y de actividades a la nueva infraestructura. Concretar a 2025 un nuevo convenio de complementación con ASSE que tenga en cuenta el valor en términos de atención que el Hospital Universitario le aporta al Sistema de Salud Público. Implantar en 2025 un grupo de trabajo para el estudio de los distintos métodos de costeo en los sistemas sanitarios, que aporte a la arquitectura global del SNIS y brinde insumos para los tomadores de decisiones a la hora de pensar su financiamiento. Crear un Programa de Docentes con Funciones de Alta Dedicación en el Hospital de Clínicas en conjunto con la Facultad de Medicina, que le permita al Hospital Universitario establecer a partir de 2026 nuevas propuestas de formación continua y actualización, pasantías y otras actividades de formación por especialidad médica; al tiempo que equiparar las remuneraciones del personal de salud no médico con las del resto del sistema. Poner en funcionamiento en 2026 el Programa integral de atención de cáncer de colon y el Programa para el abordaje oportuno de la Litiasis en el sector público; y en 2027 el Programa Nacional CAR-T y el Programa de Radio Cirugía.		Contar con infraestructura, tecnología y programas acordes a las necesidades asistenciales de la población uruguaya que permitan poner en el centro el bienestar, el respeto y compromiso hacia los pacientes y posibilite la formación en salud de excelencia y la investigación con estándares de calidad internacional. Adecuar los recursos financieros recibidos por el Hospital Universitario al aporte que este realiza al Sistema de Salud Público, al tiempo que colaborar con la búsqueda de soluciones eficientes para el costeo y financiamiento del SNIS. Equiparar las remuneraciones del personal del Hospital de Clínicas con respecto al resto del Sistema Nacional de Salud; lo que contribuirá a través de mayores dedecaciones horarias de estos a dotar al país de profesionales del área salud que pasan por experiencias de formación continua, pasantías y otras actividades tendientes a que sus calificaciones se encuentren en la frontera de conocimiento en el área en que se desempeñan. Propender a la disminución de las inequidades de acceso a nivel nacional y en el sector público en particular de procedimientos innovadores, eficientes y eficaces para el tratamiento de patologías prevalentes que requieren inversión tecnológica de excelencia.

Líneas programáticas (LP)	Objetivo general de cada LP	Orientaciones de cada LP	Metas de cada LP	Indicadores por LP	Resultados esperados de la LP
<b>4.8. Fortalecimiento académico y profesional en salud</b>	Avanzar en la universalización y el fortalecimiento de la formación en salud a nivel de grado y posgrado en todo el territorio nacional, a través del desarrollo e implementación de estrategias de apoyo a las trayectorias académicas en la Udelar, la mejora de las condiciones de estudio y las oportunidades de estudio; el fortalecimiento de la formación académica de docentes del área, la generación de condiciones óptimas para el cumplimiento de las funciones sustantivas universitarias para cargos con fuerte componente asistencial y de práctica profesional y el fortalecimiento de los vínculos interinstitucionales en el marco del SNIS y el sistema educativo.	<p>4.8.3.1 Universalización de la oferta formativa en salud</p> <p>4.8.3.2 Apoyo a las trayectorias académicas y mejora del desempeño estudiantil</p> <p>4.8.3.3 Desarrollo académico y profesional del cuerpo docente y del personal de apoyo técnico, administrativo y de servicio</p> <p>4.8.3.4 Fortalecimiento de vínculos interinstitucionales en el marco del Sistema Nacional Integrado de Salud</p>	<p>Desplegar el 100% de las carreras de grado del Área Ciencias de la Salud con presencia en el interior, al tiempo que aumentar en un 30% la oferta de especializaciones que aporten a la formación permanente de profesionales del Área acordes a las necesidades del territorio, e incrementar de manera significativa la radicación de docentes y funcionarios técnicos, administrativos y de servicios en las regiones menos favorecidas.</p> <p>Disminuir el rezago y la desvinculación estudiantil en los primeros años y consolidar en el primer año equipos docentes de alta dedicación que se adecuen al perfil de ingreso de los estudiantes universitarios; junto con mejorar la relación docente estudiante en las condiciones de formación específica del área.</p> <p>Incrementar el número de docentes que participan en programas de formación académica, incrementar el número de programas de formación para la mejora académica docente y el número de funcionarios técnicos, administrativos y de servicios que participan en programas de formación.</p> <p>Generar al menos dos convenios con contrapartidas que consoliden proyectos a largo plazo en el desarrollo de prácticas profesionales en los diferentes servicios y territorios, del tipo Unidades Docente Asistenciales.</p> <p>Lograr cuatro espacios de desarrollo interservicios del área con sus respectivos convenios, y crear siete unidades de desarrollo a nivel nacional,</p> <p>Implementación de un programa de residencias interprofesionales del Área Ciencias de la Salud.</p>	<p>1-Cargos docentes del Área Salud con 24 horas ó más.</p> <p>2- Cargos docentes del Área Salud con DT.</p> <p>3- Egresos de estudiantes del grado del Área Salud.</p> <p>4- Egreso de estudiantes de posgrados del Área Salud.</p>	<p>Incrementar la presencia de profesionales de la salud en el territorio nacional, en particular radicados, y distribuidos en zonas con alta demanda y necesidades relevantes identificadas.</p> <p>Aumentar el número de estudiantes matriculados en las distintas carreras y de profesionales de la salud formados en su localidad de origen.</p> <p>Poner en funcionamiento mecanismos de colaboración del Área Ciencias de la Salud con instituciones internacionales, nacionales y locales a través de convenios.</p> <p>Enriquecer el área de formación en salud con el desarrollo significativo del número de nuevos programas de especialización y formación permanente en la región.</p> <p>Disminuir los niveles de rezago y repetición en el primer año y contar con procesos de enseñanza, aprendizaje y evaluación de calidad.</p>
<b>4.12. Expansión de redes de cooperación en el país, la región y el mundo</b>	Crear espacios institucionales que fomenten la colaboración con ámbitos académicos y productivos relevantes a nivel nacional, regional y global; al tiempo que asignar recursos para establecer laboratorios y proyectos de investigación conjuntos con centros de referencia internacional; y ofrecer a los estudiantes de la Udelar oportunidades de formación en otros idiomas y financiamiento para estudios de posgrado en el extranjero.	<p>4.12.3.1 Conformación y fortalecimiento de Unidades de Relaciones Internacionales en las Servicios y Centros Universitarios Regionales</p> <p>4.12.3.2 Fondo Universitario para el establecimiento de laboratorios y proyectos de investigación conjuntos con centros de referencia internacional</p> <p>4.12.3.3 Creación de un Programa de Apoyo a los Estudios de Posgrado en el Exterior</p> <p>4.12.3.4 Fortalecimiento del Centro de Lenguas Extranjeras en articulación con el Servicio de Relaciones Internacionales</p>	<p>Establecer Unidades de Relaciones Internacionales en todos los Servicios Universitarios para 2026, que coadyuven a aumentar en un 30% la movilidad estudiantil y del personal universitario al final del quinquenio; al tiempo que organizar al menos dos eventos académicos internacionales por Servicio por año, incluyendo conferencias, seminarios y semanas internacionales.</p> <p>Financiar al menos cinco laboratorios conjuntos de investigación con centros de referencia internacional durante los primeros dos años de implementación del fondo y en ese marco incrementar la movilidad de investigadores y estudiantes de posgrado; al tiempo que implementar al menos tres acuerdos de cofinanciación para proyectos de investigación y movilidad académica a nivel internacional; y establecer acuerdos de cooperación específicos para proyectos de largo plazo con universidades y centros de investigación de referencia.</p> <p>Implementar un programa de apoyo a estudios de posgrado en el exterior que permita financiar al menos al menos 125 docentes a programas durante los primeros cinco años del programa; y consolidar acuerdos de cooperación específicos con universidades y centros de investigación internacionales como parte de las colaboraciones derivadas del programa.</p> <p>Incrementar al quintuple la cantidad de estudiantes de grado que participan en cursos de enseñanza de idiomas al final del período establecido, y profundizar la articulación institucional con las representaciones diplomáticas acreditadas en el país para fomentar iniciativas educativas y culturales conjuntas.</p>	<p>1- Convenios internacionales.</p> <p>2-Movilidad internacional universitaria de estudiantes de grado enviados.</p> <p>3- Movilidad internacional universitaria de estudiantes de grado recibidos.</p> <p>4- Movilidad internacional universitaria de docentes enviados.</p> <p>5- Movilidad internacional universitaria de docentes recibidos.</p> <p>6- Movilidad internacional universitaria de funcionarios técnicos, administrativos y de servicios enviados.</p> <p>7- Movilidad internacional universitaria de funcionarios técnicos, administrativos y de servicios recibidos.</p> <p>8- Redes internacionales de Universidades en las que participa la Udelar</p> <p>9- Convenios nacionales.</p> <p>10- Porcentaje de estudiantes de movilidad provenientes de países del MERCOSUR.</p>	<p>Contar con referentes de relaciones internacionales en todos los Servicios Universitarios; estudiantes, docentes, y personal técnico, administrativo y de servicio, informado sobre las oportunidades de internacionalización disponibles para ellos y acompañados en los procesos de postulación y posteriores; y opciones de capacitación en la temática.</p> <p>Aumentar los instrumentos de colaboración con centros de referencia en el mundo en el ámbito de la investigación que permita entre otras cosas fortalecer la capacidad investigativa de la Udelar en áreas estratégicas; al tiempo que disponibilizar fondos para la concreción de proyectos conjuntos entre investigadores de diversos países que de pie a la formación de estudiantes de posgrados y recursos humanos en el más alto nivel.</p> <p>Lograr el fortalecimiento de la investigación en la Udelar mediante un aumento de los instrumentos para la financiación de estudios de posgrado en el exterior; que contribuya a consolidar una cultura de internacionalización e impulse a un número creciente de docentes a integrarse en redes académicas y colaboraciones globales, reduciendo las barreras de acceso a la formación avanzada en el exterior a docentes de distintas disciplinas y contextos socioeconómicos.</p> <p>Multiplicar el número de estudiantes que tienen formación en lenguas extranjeras; y resolver la demanda de los Servicios Universitarios en la temática, para todos los niveles de formación.</p>
<b>4.13. Evaluación institucional y de políticas universitarias</b>	Evaluar de forma sistemática los Servicios Universitarios que constituyen la Udelar y generar los instrumentos que les permitan iniciar planes de mejora; las carreras de grado a través de los programas nacionales y regionales de acreditación vigentes; y sentar las bases para la construcción de un sistema de información robusto que permita la evaluación de todas las actividades y políticas universitarias.	<p>4.13.3.1 Fortalecimiento de las capacidades y apoyo a planes de mejora institucional</p> <p>4.13.3.2 Consolidación de carreras para su acreditación regional</p> <p>4.13.3.3 Sistema de indicadores e información para la evaluación continua de las políticas universitarias</p>	<p>Fortalecer las estructuras vinculadas a la evaluación institucional a nivel central y en los servicios universitarios; al tiempo que implementar para cada Servicio Universitario en el quinquenio 2025 – 2029 el plan de mejora que se derive de la evaluación; y generar instancias de formación continua sobre Evaluación y Planificación de la Educación Superior.</p> <p>Reacreditar a través del Sistema ARCU-SUR las carreras que ya pasaron por procesos de evaluación y se encuentren en condiciones de hacerlo y acreditar ocho nuevas carreras; implementar los planes de mejora producidos en el marco de las evaluaciones realizadas; y desarrollar de proyectos de fortalecimiento para que las carreras que se desarrollan completamente en el interior del país logren su acreditación internacional.</p> <p>Poner en funcionamiento el Sistema de Información Udelar en el primer semestre de 2026, lo que incluye la selección de indicadores a ser reportados de forma periódica, la adaptación de las plataformas disponibles para su visualización; al tiempo que generar procesos de evaluación de políticas y actividades durante todo el quinquenio.</p>	<p>1- Número de carreras acreditadas en el Mercosur.</p> <p>2- Porcentaje de carreras acreditadas sobre el total de acreditables.</p> <p>3- Número de Servicios con Evaluación Institucional culminada.</p> <p>4- Número de personas con formación en procesos de evaluación institucional.</p> <p>5- Número de grupos de trabajo involucradas en la elaboración del sistema de indicadores.</p>	<p>Contar con Servicios Universitarios evaluados y con procesos de implementación de planes de mejora iniciados; apoyados por estructuras fortalecidas y altamente formadas en Evaluación y Planificación de la Educación Superior, lo que colabora a identificar dificultades, fortalezas y aspiraciones para proyectar el futuro.</p> <p>Consolidar el proceso de acreditación de ocho nuevas carreras en el marco del programa ARCU SUR, implementando las mejoras derivadas de estas evaluaciones; al tiempo que tener en funcionamiento proyectos específicos para reforzar los procesos de acreditación de aquellas carreras que ya han sido acreditadas y que en la actualidad se dictan de manera completa fuera de la capital del país.</p> <p>Disponer de un Sistema de Información robusto que sirva a las autoridades universitarias a la hora de tomar decisiones como fuente de información valiosa, transparente y ágil y otros actores externos interesados en el desempeño de la institución.</p>

Líneas programáticas (LP)	Objetivo general de cada LP	Orientaciones de cada LP	Metas de cada LP	Indicadores por LP	Resultados esperados de la LP
<b>3.2 Generalizar el acceso y la permanencia a la educación universitaria de calidad en todo el país</b>					
<b>4.1 Democratización de la educación terciaria y superior de calidad</b>	Desarrollar capacidades institucionales para mejorar la calidad y la equidad de la enseñanza universitaria, garantizar el acceso, la continuidad educativa y el egreso; junto con fortalecer prácticas educativas innovadoras e inclusivas y contribuir a la movilidad social y a la construcción de una sociedad más igualitaria.	<p>4.1.3.1 Consolidación de trama institucional de enseñanza</p> <p>4.1.3.2 Fortalecimiento de la calidad de la enseñanza universitaria</p> <p>4.1.3.3 Proyectos estudiantiles para dinamizar la vida universitaria</p> <p>4.1.3.4 Diseño de políticas de fortalecimiento del primer año de las carreras</p>	<p>Poner en funcionamiento en la totalidad de los Servicios Universitarios estructuras de referencia y planes aprobados como parte de un entramado institucional de articulación de políticas para la mejora sostenida de la enseñanza en la Udelar.</p> <p>Concretar en el quinquenio 2025-2029 el sistema de formación docente, el ecosistema digital Udelar y la red de referentes en tecnología educativa como acciones articuladas que fortalezcan la calidad de la enseñanza universitaria.</p> <p>Consolidar un mecanismo de renovación y actualización de los espacios de enseñanza en todos los Servicios y CENUR para el final del período.</p> <p>Consolidar espacios dinamizadores de la participación que fomenten la organización colectiva y la inserción estudiantil plena a la vida universitaria.</p> <p>Contar con al menos un proyecto estudiantil por Servicio Universitario y CENUR para desarrollar al comienzo de cada año lectivo.</p> <p>Implementar Ciclos Iniciales por campos de carreras afines para el ingreso a carreras de grado en Montevideo y un Ciclo Inicial para estudiantes privados de libertad.</p> <p>Fortalecer y consolidar la enseñanza de estudiantes privados de libertad en pos de asegurar su derecho a la educación en condiciones dignas, garantizando su tránsito y egreso.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1- Cantidad de títulos expedidos.</li> <li>2- Tasa bruta de captación Inicial de la Udelar.</li> <li>3- Cantidad de proyectos estudiantiles por área/servicio.</li> <li>4- Ciclos iniciales dictados por área.</li> <li>5- Cantidad de grupos docentes instalados en region Suroeste.</li> <li>6- Cantidad de referentes en actividad.</li> </ol>	<p>Contar con espacios de coordinación y referencia que permitan la implementación, seguimiento y evaluación de las políticas de enseñanza.</p> <p>Consolidar experiencias de formación de docentes que ingresan a la actividad académica y para la actualización de docentes de larga trayectoria.</p> <p>Incrementar la disponibilidad y el acceso a recursos educativos de calidad, nucleados en un ecosistema digital con características de campus virtual universitario y con el respaldo de una red de tecnología educativa.</p> <p>Fortalecer la infraestructura institucional para la enseñanza y desarrollar las capacidades de los Servicios Universitarios para la mejora permanente y la actualización de equipamiento para enseñanza.</p> <p>Dar espacios a estudiantes para que puedan proponer proyectos concretos y de su interés.</p> <p>Adecuar los tránsitos curriculares del primer año de ingreso a la Udelar a la diversidad de la población estudiantil, con trayectorias orientadas a sostener la continuidad educativa.</p>
<b>4.2 Desarrollo de la Universidad en todo el territorio nacional</b>	Consolidar los Centros Universitarios Regionales (CENUR) como espacios de primer nivel para la formación terciaria, la investigación de calidad y la vinculación con el entorno fuera de la capital del país; apoyándose en estructuras y capacidades docentes, técnicas, administrativas y de servicios que respondan a los desafíos de las universidades del siglo XXI; y ampliando los instrumentos de apoyo al bienestar de la comunidad universitaria.	<p>4.2.3.1 Consolidación y crecimiento de los planteles docentes y las propuestas formativas de calidad</p> <p>4.2.3.2 Consolidación y fortalecimiento de las estructuras técnico, administrativo y de servicios</p> <p>4.2.3.3 Avance hacia nuevas regiones del país: Suroeste y Centrosur</p> <p>4.2.3.4 Bienestar universitario y actividades de extensión en todo el territorio nacional</p>	<p>Aumentar y fortalecer la oferta académica mediante la aprobación de al menos 15 propuestas de fortalecimiento de programas existentes y/o nuevas carreras, incluyendo la transición de cuatro programas de pregrado a grado y la consolidación de al menos diez grupos de docentes radicados con alta carga horaria; e implementar al menos seis programas de posgrado en diversas áreas del conocimiento.</p> <p>Fortalecer la estructura de docentes con alta carga horaria, priorizando la asignación de recursos en cargos de grados bajos y las acciones que sean necesarias para la adecuación de todas las cargas horarias al nuevo Estatuto de Personal Docente.</p> <p>Mejorar la gestión en los CENUR mediante la consolidación de estructuras técnicas, administrativas y de servicios y la optimización en la relación de funcionarios por estudiante activo; optimizar la atención a estudiantes y docentes en áreas clave, como Bedelías, Bibliotecas, Informática y recursos humanos, financieros y materiales.</p> <p>Ampliar la oferta académica en la región Suroeste, alcanzando al menos ocho propuestas de educación terciaria impartidas de manera total o parcial, junto con la radicación de al menos diez grupos docentes con alta carga horaria, y la instalación de un equipo de gestión articulado con los servicios de referencia académica y la dirección regional; en la región Centrosur realizar un estudio técnico que permita desarrollar indicadores para avanzar en la expansión de la Universidad de la República hacia allí, con planes de infraestructura y nuevas propuestas de enseñanza.</p> <p>Contar al final del quinquenio con equipos interdisciplinarios del SCIBU en cada CENUR, que articulen con los equipos en Montevideo, y diseñen un plan de monitoreo y evaluación que permita la mejora continua de la propuesta.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1- Porcentaje de ingreso efectivo de estudiantes.</li> <li>2- Tasa de desvinculación.</li> <li>3- Cantidad y descripción de la oferta educativa.</li> <li>4- Estudiantes activos de la Udelar.</li> <li>5- Estudiantes inscriptos por primera vez a la Udelar.</li> <li>6- Tasa bruta de matriculación de ingreso.</li> <li>7- Egresos de estudiantes de grado.</li> <li>8- Participación de quintiles de ingreso 1 y 2 en el total de personas que accedieron a la universidad pública.</li> <li>9- Carreras dictadas en el Interior.</li> </ol>	<p>Incrementar el acceso a la oferta académica fuera de la capital del país mediante la creación y fortalecimiento de carreras y CIO, promoviendo a su vez el aumento de la masa crítica de docentes con alta carga horaria y mejorando sus condiciones laborales, así como su formación a nivel de posgrado, para consolidar una oferta de calidad y accesible en todo el país.</p> <p>Desarrollar y consolidar estructuras de gestión eficientes en cada CENUR, optimizando los recursos y sistemas de administración para mejorar la atención a estudiantes y docentes en servicios clave, logrando una administración adaptada a las necesidades de cada sede.</p> <p>Brindar las condiciones adecuadas para la ampliación de la oferta académica en la región Suroeste, asegurando la radicación de docentes, funcionarios técnicos, administrativos y de servicio acordes a las necesidades y espacios adecuados; así como contar con un estudio finalizado para evaluar el desarrollo de la oferta en Centrosur y un plan para su operativización; fortaleciendo así la presencia de la Universidad de la República en ambas regiones.</p> <p>Establecer equipos interdisciplinarios de SCIBU en cada CENUR, con un sistema de articulación interna y externa que permita la implementación actividades culturales, deportivas y de salud integral, asegurando un entorno de bienestar para toda la comunidad universitaria.</p>



Líneas programáticas (LP)	Objetivo general de cada LP	Orientaciones de cada LP	Metas de cada LP	Indicadores por LP	Resultados esperados de la LP
<p><b>4.3. Garantización de los derechos a la educación y al trabajo en la vida universitaria</b></p>	<p>Promover el acceso equitativo a una educación terciaria de calidad en todos sus niveles mediante políticas específicas que aseguren a todas las personas, sin distinción, las mismas oportunidades de ingreso y egreso; al tiempo que promover la salud integral y el bienestar de la comunidad universitaria con énfasis en la salud mental y las condiciones de trabajo dignas.</p>	<p>4.3.3.1 Instrumentos generales para la efectivización del derecho a la educación 4.3.3.2 Políticas específicas para un estudiantado diverso 4.3.3.3 Salud integral, bienestar y derecho al trabajo de la comunidad universitaria 4.3.3.4 Estrategias específicas para la atención a problemáticas vinculadas a la salud mental</p>	<p>Alcanzar el 100% de cobertura en la población que solicita becas y reúne las condiciones para obtenerla durante todo el quinquenio, al tiempo que mejorar los aspectos de gestión vinculadas a ellas. Tender, a lo largo del quinquenio, al aumento del monto de las becas de apoyo económico, alcanzando estas el objetivo de las tres BPC. Transformar la política de alimentación de forma tal que todos los beneficiarios de las becas de alimentación puedan acceder a ellas en dinero; se cree la marca Bienestar para establecer estándares de calidad en los servicios gastronómicos de la universidad; y se propenda a la difusión de información de calidad para toda la calidad universitaria. Fortalecer y generar instrumentos diferenciales para poblaciones con vulnerabilidades específicas; en el caso de la creación de programas estos entrarán en funcionamiento a partir de 2026. Consolidar las propuestas para la plena efectivización del derecho al trabajo de todos los funcionarios de la Udelar al tiempo que acompañar la transición hacia la inactividad laboral. Poner a funcionar a 2026 distintos instrumentos para atender problemáticas vinculadas con la salud mental.</p>	<p>1- Número de becas estudiantiles otorgadas SCIBU. 2- Número de estudiantes con al menos una beca otorgada. 3- Porcentaje de cobertura en la población que solicita becas y reúne las condiciones para obtenerla. 4- Porcentaje de estudiantes que declararon recibir algún tipo de beca.</p>	<p>Fortalecer la democratización de la enseñanza avanzada y de calidad con un alto componente de trabajo basado en la educación inclusiva, que posibilite incrementar el alcance e impacto de las estrategias de apoyo que actualmente brinda el SCIBU para el acceso, la permanencia y la culminación exitosa de trayectos educativos y la integración efectiva a la vida universitaria. Contar con instrumentos que propendan a mejorar la salud integral y el bienestar universitario; anclados en recursos humanos capacitados y con herramientas que permitan una gestión ágil y oportuna, acordes a los nuevos requerimientos, e infraestructura de nuevo tipo. Satisfacer las necesidades del funcionariado de la Udelar en cuanto a condiciones de trabajo adecuadas para el desarrollo y sus funciones y acompañar su transición hacia la inactividad laboral. Consolidar los programas de atención a vulnerabilidades específicas y aquellos vinculados a la atención de la salud mental, que permitan a todo el estudiantado acceder a su derecho a formarse en condiciones adecuadas. Acrescentar el número de posgrados que se consolidan y fortalecen dentro de la oferta de la Udelar, lo que implica que son evaluados, desarrollan planes de mejores en áreas débiles, se encuentran interconectados con espacios de referencia a nivel internacional, y logran tener una alta calidad académica por lo que se imponen como espacios de formación de relevancia para el país. Profundizar en los instrumentos que la Udelar ya posee para apuntalar el egreso de los programas de posgrados y crear nuestros instrumentos en áreas como la vinculación con el sector productivo y la redacción de tesis que permitan dotar al país de un mayor número de profesionales con estudios de alto nivel. Consolidar las propuestas de Educación Permanente de calidad que brinda la Udelar, su gestión eficiente y transparente, al servicio de las necesidades de la población uruguaya y el país en su conjunto en las distintas áreas del conocimiento.</p>
<p><b>4.6. Impulso de los estudios de posgrado y la formación a lo largo de toda la vida</b></p>	<p>Fomentar la consolidación de programas de posgrado de calidad en todas las áreas del conocimiento, con procesos de evaluación académica continua; facilitar la inscripción en sus diferentes niveles y promover el egreso mediante programas específicos de apoyo a estudiantes; e impulsar la formación continua a través de actividades de educación permanente.</p>	<p>4.6.3.1 Evaluación y fortalecimiento de programas de posgrado 4.6.3.2 Becas e instrumentos para la culminación de los estudios de posgrado 4.6.3.3 La educación a lo largo de toda la vida</p>	<p>Financiar cuatro propuestas de consolidación de programas de posgrado y veinte propuestas de fortalecimiento por año en el período 2026 – 2029, postuladas a los instrumentos que proponga la Comisión Sectorial de Posgrado. Aumentar la cobertura de las becas a estudiantes de posgrado de la Udelar en un 50%; al tiempo que crear un nuevo tipo de beca de posgrado de vinculación con el sector productivo que permita el financiamiento a 30 estudiantes de maestría en todo el período; y poner en funcionamiento un taller para la redacción de tesis que atienda a más de cien estudiantes y tutores de maestría y doctorado. Consolidar un sistema de Educación Permanente activo y eficiente, alcanzando entre 800 y 1.200 actividades anuales, con una matrícula total de 20.000 a 25.000 inscripciones por año; y se destaque por su transparencia, consideración de las necesidades de las personas a quienes se dirigen sus cursos y las de las distintas áreas de conocimiento en cuando a capacitación, perfeccionamiento y reperfilamiento.</p>	<p>1- Cantidad y descripción de la oferta educativa de posgrado de la Udelar. 2- Apoyo económico para la evaluación y mejora de las carreras de posgrado. 3- Ingreso de estudiantes de posgrado. 4- Estudiantes de posgrado de la Udelar que reciben beca. 5- Becas de posgrado otorgadas por la CAP.</p>	<p>Conformar en 2026 equipos de trabajo con integración interinstitucional que permitan el abordaje cotidiano de tareas específicas de la coordinación y cooperación en el marco del Sistema Nacional de Educación Pública. Poner en marcha a lo largo del período 2025-2029 planes de complementariedad académica y cooperación interinstitucional con infraestructura, docentes y recursos materiales compartidos en todas las regiones en las que existen enclaves de educación terciaria. Implementar entre 2027 y 2029 planes de movilidad docente y estudiantil, brindar apoyo económico a la totalidad de los programas conjuntos de grado y posgrado y financiar al menos cinco proyectos de investigación e innovación educativa de equipos docentes interinstitucionales. Diseñar un portal web con indicadores de transición y navegabilidad actualizados, accesibles a la comunidad en general a través de un visualizador, con reportes anuales sobre la transición de trayectorias de la educación media superior a la educación terciaria a autoridades y presentaciones públicas de informes generales periódicos.</p>
<p><b>4.14. Fortalecimiento del Sistema Nacional de Educación Pública</b></p>	<p>Construir una agenda conjunta de cooperación entre las instituciones de educación pública que genere oportunidades de aprender a lo largo de la vida, responda al desafío de la inclusión educativa y contribuya a democratizar la educación superior, con una oferta terciaria pública articulada y un observatorio que brinde información oportuna y pertinente para la mejora de las trayectorias en la interfase.</p>	<p>4.14.3.1 Consolidación de la coordinación entre instituciones de educación pública 4.14.3.2 Programa de Apoyo al ingreso 4.14.3.3 Observatorio de trayectorias</p>	<p>Construir una agenda conjunta de cooperación entre las instituciones de educación pública que genere oportunidades de aprender a lo largo de la vida, responda al desafío de la inclusión educativa y contribuya a democratizar la educación superior, con una oferta terciaria pública articulada y un observatorio que brinde información oportuna y pertinente para la mejora de las trayectorias en la interfase.</p>	<p>1- Cantidad de títulos expedidos (Carreras en conjunto con ANEP). 2- Estudiantes que participan en el Programa de Apoyo al Ingreso.</p>	

Líneas programáticas (LP)	Objetivo general de cada LP	Orientaciones de cada LP	Metas de cada LP	Indicadores por LP	Resultados esperados de la LP
<b>3.3 Fortalecer a la Universidad como una institución inclusiva, transparente y ágil, con una estructura organizativa, académica y edilicia de vanguardia</b>					
<b>4.9. Desarrollo institucional para potenciar las actividades universitarias</b>	Consolidar las adecuaciones y espacios institucionales necesarios para que docentes y funcionarios técnicos, administrativos y de servicios puedan desarrollar sus actividades laborales en una institución que se distingue por la equidad, transparencia, agilidad, eficiencia y calidad en el cumplimiento de sus funciones sustantivas.	4.9.3.1 Adecuación de las estructuras académicas y funcionariales 4.9.3.2 Prorectorado de Desarrollo Institucional 4.9.3.3 Campus Parque Batlle y criterios para la gestión de campus 4.9.3.4 Equidad de género, cuidados y corresponsabilidad	Implementar de manera plena el Estatuto de Personal Docente y asegurar las condiciones para que el plantel docente de la institución tenga acceso a la carrera docente y al ejercicio de sus funciones en un marco donde la relación docente por estudiante mejora. Asegurar condiciones de trabajo adecuadas para funcionarios técnicos, administrativos y de servicios y su acceso a la carrera funcional. Consolidar los espacios creados por la Udelar para el desarrollo institucional y el trabajo coordinado entre sus distintas partes constitutivas como el Prorectorado de Desarrollo Institucional y los espacios de Campus. Profundizar en las acciones tendientes a la reducción de las brechas de género; la prevención y actuación antes situaciones de violencia, acoso y discriminación; y la promoción de los cuidados y la corresponsabilidad.	1- Cantidad de servicios adheridos al Modelo de Equidad de Género en la Udelar en sus distintos niveles. 2- Nro. de actividades desarrolladas en toda la Udelar en marco del Plan de Sensibilización sobre Violencia Acoso y Discriminación. 3- Cantidad de políticas institucionales aplicadas, acuerdos y/o centro de cuidados creados para la atención o la mejora de la atención de personas dependientes. 4- Porcentaje de funcionarios TAS que desempeñan tareas por Regiones del país. 5- Cantidad de metros cuadrados de servicios universitarios ubicados en Parque Batlle que se incorporan a las políticas de gestión de campus en Campus Parque Batlle.	Consolidar un plantel docente y de funcionarios técnicos, administrativos y de servicios que desempeñan sus tareas laborales en condiciones adecuadas y tienen acceso a la carrera docente y funcional. Contar con un prorectorado funcionando como articulador del desarrollo institucional, considerando la el análisis y evaluación del desempeño organizativo en sus diferentes dimensiones, así como la promoción permanente de transformaciones que permitan abordar las cambiantes realidades. Fortalecer la gestión de campus y apuntalar la instalación del Campus Parque Batlle. Disminuir las brechas de género en todas las áreas de la institución; eliminar las acciones de violencia, acoso y discriminación y consolidar una política de cuidados y corresponsabilidad.
<b>4.10. Transformación organizacional para una gestión universitaria eficiente, transparente y ágil</b>	Potenciar la transformación organizativa de la Udelar con el fin de consolidarla como una institución eficiente, transparente, ágil, descentralizada, accesible, cercana, con jerarquización de las tecnologías de la información y comunicación, un manejo adecuado del acervo documental, y el desarrollo de competencias personales basadas en buenas prácticas y redes colaborativas de sus integrantes.	4.10.3.1 Transformación organizativa y consolidación del modelo de gestión, y la Escuela de Gobierno 4.10.3.2 Gobierno electrónico y abierto 4.10.3.3 Inversión en tecnologías de la comunicación e información 4.10.3.4 Modernización de la estrategia de comunicación universitaria 4.10.3.5 Conservación del patrimonio documental de la Udelar y gestión documental integral	Consolidar la transformación organizativa de la Udelar, al tiempo que poner en funcionamiento proyectos priorizados clave para la transformación digital de la institución. Implementar un abanico de políticas y plataformas de comunicación universitaria que operen integradamente para la consolidación de la identidad Udelar y la mejora en las experiencias de la comunidad: (i) creación de la editorial universitaria; (ii) inauguración de la Tienda Udelar; (iii) lanzamiento de la Gaceta Udelar; (iv) puesta en producción del nuevo Portal Udelar; (v) aprobación del sistema de identidad visual central de la Udelar; (vi) lanzamiento de la mediateca y el ciclo audiovisual <i>Movimientos</i> ; (vii) creación de la red de atención de la Udelar; y (viii) instalación de cartelería identitaria de la Udelar en los servicios universitarios existentes y a construirse. Optimizar la conectividad y la infraestructura de tecnologías de la información para alcanzar un nuevo nivel de rendimiento académico a 2029, con la RAU disponiendo de una red WAN con mayor cobertura geográfica y conexión a BELLA II; al tiempo que se proyecta la presencia de Zonas AIRE en todos los servicios universitarios, mejoras significativas en el datacenter del SeCIU y avances significativos en ciberseguridad. Robustecer la preservación y el acceso al acervo documental mediante la reconfiguración de la sección de digitalización del AGU, la implementación de un plan integral de gestión documental electrónica, un plan de gestión documental de los ámbitos centrales y el trabajo en la identificación, preservación y disponibilidad de archivos, colecciones y datos científicos relevantes de la Udelar. Fortalecer la participación de estudiantes, docentes y egresados en el cogobierno universitario a través de su capacitación y formación en temas como políticas públicas y políticas universitarias, lo que podría colaborar en promover su valoración social como mecanismo para fomentar la participación activa y democrática en la toma de decisiones universitarias; junto con la generación de mecanismos que permitan evaluar el impacto del fortalecimiento del cogobierno.	1- Porcentaje de Funcionarios TAS con estudios secundarios culminados. 2- Cursos realizados por la Escuela de Gobierno. 3- Cantidad de participantes beneficiarios de los programas de movilidad, promovidos por la Escuela de Gobierno y el Servicio de Relaciones Internacionales de la Udelar. 4- Cantidad de cursos de gestión universitaria de la EDG destinados a funcionarios académicos. 5- Evolución anual del número de usuarios con acceso a la plataforma Trébol. 6- Cantidad de títulos emitidos electrónicamente. 7- Evolución en el INTAI año a año. 8- Reducción de compra de resmas de papel en los servicios universitarios según el PAC a partir de la política Cero Papel. 9- Cantidad de ámbitos que aplican el Modelo de Atención Multicanal de la Udelar. 10- Evolución de la Satisfacción con la Gestión en la Comunidad Universitaria.	Incrementar la actividad sostenible, sistémica, articulada y asociativa lo que resultará en un mayor uso compartido de programas y espacios universitarios, y la optimización en la articulación de capacidades humanas y el uso de recursos, respaldada por sistemas de gestión que faciliten la sistematización y la relación entre servicios, logrando así resultados más eficientes. Optimizar y estandarizar procesos de gestión, haciendo que sean más ágiles y sistematizados, con menos pasos innecesarios; lo que incluye continuar incrementando la implementación de controles ex post y la evaluación de la satisfacción y percepción de la comunidad universitaria y la sociedad civil; como consecuencia se fortalece la confianza en los procesos, mejorará la operativa diaria y eleva la calidad de las decisiones, por la obtención de información en tiempo real, lo que favorece la toma de decisiones basada en datos y aumenta la transparencia de forma que el cogobierno cuenta con más información a la hora de tomar decisiones. Desarrollar de forma continua las capacidades humanas que permitan a la comunidad universitaria adaptarse a los cambios en el entorno organizativo y tecnológico, fomentando una cultura de innovación y mejora continua. Desarrollar estrategias de comunicación universitaria que garanticen un acceso ágil y atractivo a publicaciones, plataformas de comunicación y servicios digitales de calidad, junto con el fortalecimiento de la visibilidad institucional, la producción audiovisual y una atención integral y homogénea, que promueva el sentido de pertenencia y el reconocimiento de la Udelar como actor clave en el desarrollo social, académico y cultural del país. Contar con una infraestructura de tecnologías de la información y conectividad fortalecida y segura, con una mayor cobertura geográfica y capacidad que permitirá conexiones más rápidas y estables entre sus campus y servicios, lo que dota a la institución de instrumentos adecuados para la implementación de proyectos estratégicos o emergentes. Consolidar la digitalización documental, y contar con equipos y herramientas actualizadas para digitalizar y poner a disposición documentos en diversos formatos, así como un plan para la gestión documental y personal formado para llevar adelante la tarea. Aumentar la participación de estudiantes, docentes y egresados en el cogobierno universitario que se encuentran capacitados para llevar adelante sus tareas, tienen una buena valoración de sus actividades a nivel social y cuentan con instrumentos para evaluar su funcionamiento.
<b>4.11. Construcción, modernización y preservación del patrimonio edilicio de la universidad</b>	Construir la infraestructura necesaria para el correcto desarrollo de las actividades universitarias; junto con preservar el patrimonio edilicio de la institución y refuncionalizar aquellos espacios que así lo requieran; desde una perspectiva de inclusión, sustentabilidad y seguridad, propendiendo a una gestión eficiente de los recursos.	4.11.3.1 Nuevo Plan de obras 4.11.3.2 Conservación y adaptación patrimonial 3.11.3.3 Mantenimiento integral y apoyo a la gestión edilicia 4.11.3.4 Proyecto integral 4.11.3.5 Universidad inclusiva, ambiente y sustentabilidad y seguridad integral 4.11.3.6 Sistema integrado de información de la planta física 4.11.3.7 Sistema de monitoreo de contratos y cálculo de costos	Crear espacios universitarios, accesibles, vivibles, sostenibles, y seguros; priorizando la calidad del espacio y el bienestar de sus usuarios, integrando criterios basados en la naturaleza. Mejorar las condiciones edilicias y urbanas de los edificios universitarios patrimoniales; al tiempo que poner en valor dichos edificios y sus entornos como forma de mejorar preservar el rico patrimonio institucional. Construir nuevos espacios universitarios y revalorizar los espacios educativos existentes generando un impacto positivo en la comunidad universitaria y en la ciudad. Optimizar las condiciones edilicias de los edificios universitarios en lo vinculado al mantenimiento y funcionamiento de los mismos a través de un enfoque integral del mantenimiento de la Planta Física y abordando los temas desde un diseño asociativo, junto con mejorar la gestión edilicia en forma integral basándose en la articulación y los procesos de comunicación entre todos los actores que participan. Fortalecer la actual base de datos sobre Planta Física de la Udelar y crear un sistema de información con base de datos paramétrica de los proyectos, que contenga la información necesaria para la gestión integral de todas las etapas de la vida de un proyecto de infraestructura edilicia (planificación, diseño, licitación, construcción, operación y mantenimiento).	1- Planta física existente. 2- Localización de planta física. 3- Tenencia de la planta física. 4- Situación de uso y ocupación de la planta física. 5- Asignación institucional de la planta física. 6- Uso de la planta física. 7- Superficie de enseñanza por estudiante activo. 8- Presupuesto por m2 para Mantenimiento (Presupuesto por m² para mantenimiento integral y apoyo a la gestión edilicia). 9- Presupuesto por m2 para Refuncionalización. 10- Presupuesto por servicios para Accesibilidad (Presupuesto por m² para una Universidad Inclusiva). 11- Presupuesto por Servicio para Seguridad y Prevención contra Incendio (Presupuesto por m² para seguridad integral).	Mejorar la habitabilidad y el confort de los espacios universitarios, con entornos que promuevan la salud y el bienestar de la comunidad; y sean accesibles, sustentable y seguros. Contar con edificios patrimoniales conservados y readequados; y una política institucional y metodología específica de buenas prácticas para preservar el patrimonio edilicio. Consolidar una gestión eficiente del mantenimiento edilicio mediante el uso de metodologías de detección temprana, considerando tipos de daños y riesgos. Disponer de sistemas de información actualizados e integrales, que sean seguros, accesibles y confiables y permitan hacer una gestión eficiente de la Planta física de la Udelar y contribuya para la toma de decisiones.

Líneas programáticas (LP)	Objetivo general de cada LP	Orientaciones de cada LP	Metas de cada LP	Indicadores por LP	Resultados esperados de la LP
4.15. Adecuación de las remuneraciones universitarias	Adecuar las remuneraciones universitarias de forma tal de reconocer la importancia relativa del trabajo en la Udelar y reducir las asimetrías salariales con otras instituciones de educación terciaria superior del país y la región, que debilitan el desarrollo de las trayectorias laborales y la retención de personal formado y altamente calificado.	4.15.3.1 Acompasar los salarios universitarios a valores que contemplen la elevada calificación de los recursos humanos y las características de las actividades universitarias a desarrollar 4.15.3.2 Alcanzar el 100 % del salario vacacional para el conjunto de los trabajadores 4.15.3.3 Rediseñar las escalas de remuneraciones de la Udelar	Adecuar las remuneraciones progresivamente hasta equiparar los salarios universitarios a los de la Universidad Tecnológica en 2026 y con universidades de la región al final del quinquenio. Alcanzar en 2026 el otorgamiento del 100% del salario vacacional. Modificar las escalas salariales de modo de contar con una remuneración de ingreso para el personal técnico, administrativo y de servicios equivalente a diez BPC por 40 horas semanales y para docentes ayudantes (grado 1) de un salario no menor a \$30.000 pesos uruguayos por 20 horas semanas a 2026, en línea a equiparar los salarios universitarios a los de la Universidad Tecnológica (UTECH)	1- Variación del salario real universitario al 1ro de enero de cada año. 2- Cobertura de la partida permanente asimilada al salario vacacional.	Las remuneraciones en la Udelar son coherentes con los desafíos inherentes al desarrollo de las funciones universitarias y una institución de educación superior de excelencia que contribuye al desarrollo del país. Las estructuras académicas de la Udelar son espacios que promueven el desarrollo de la carrera docente y permiten retener personal altamente calificado para realizar enseñanza de calidad y contribuir con la creación y uso socialmente valioso de conocimiento. Las condiciones laborales del personal técnico, administrativo y de servicios permiten retener personal altamente calificado, potencian la mejora constante en su desempeño e impactan de forma positiva en el desarrollo de las funciones sustantivas de la Universidad.