

***PLAN ESTRATEGICO DE DESARROLLO DE LA
UNIVERSIDAD DE LA REPUBLICA***

Indice

1. **Misión de la Universidad de la República p. 3**
2. **Escenario actual y futuro (visión) p. 5**
3. **Plan Estratégico de Desarrollo de la Universidad de la República p. 8**

PRESENTACION DEL PLAN ESTRATEGICO DE LA UNIVERSIDAD DE LA REPUBLICA

El Plan Estratégico de la Universidad de la República (PLEDUR) que aquí se presenta fue aprobado por unanimidad por el Consejo Directivo Central (CDC) de la institución en su sesión ordinaria del 6/08/2000.

El PLEDUR es la expresión ordenada en términos de objetivos y orientaciones del conjunto de consensos que sobre las actividades sustantivas de la Universidad aprobó el CDC en diciembre del pasado año.

El referido plan estratégico supone la definición de la misión de la Universidad de la República dada por el texto del Artículo 2 de la ley 12.549 (Ley Orgánica de la institución aprobada el 29 de octubre de 1958) y se ubica en el contexto de una descripción del escenario actual y futuro en el que deberá actuar la institución en el futuro inmediato. En la caracterización del referido escenario se ha hecho uso de las conclusiones a las que se arribó en la primera conferencia mundial de gobiernos sobre la educación superior y convocada por la UNESCO a fines de 1998 (París). Estas conclusiones fueron aprobadas por la unanimidad de las delegaciones concurrentes entre las cuales se encontraba la delegación uruguaya.

El PLEDUR consta de cinco objetivos estratégicos para la institución y de cuarenta y cinco orientaciones asociadas a dichos objetivos. El plan ha servido como marco de la solicitud presupuestal de la Universidad para el período 2000-2004 y será objeto de consulta con los actores sociales relevantes que integran la Comisión Social Consultiva del CDC. Se trata de un instrumento de trabajo esencial a ser empleado como guía de acción y reflexión por las Areas y los servicios que integran la Universidad. De su aplicación práctica y de las evaluaciones institucionales a las que deberá ser continuamente sometido, surgirá el rumbo que la institución habrá de tomar en los próximos años.

Esta primera publicación del mismo, tiene como propósito fundamental su más amplia divulgación dentro y fuera del ámbito universitario, en ocasión de la presentación al Poder Legislativo de la referida solicitud presupuestal de la Universidad de la República.

Montevideo, setiembre de 2000.

I- MISIÓN DE LA UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA

I- MISIÓN DE LA UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA

Los fines de la Universidad de la República están contenidos en el Art 2° de su Ley Orgánica (ley 12.549 del 29 de octubre de 1958). Este artículo dice así:

“La Universidad de la República 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 de la persona humana y la forma democrático-republicana de gobierno”.

II- ESCENARIO ACTUAL Y FUTURO (VISION)

II- ESCENARIO ACTUAL Y FUTURO (VISION)

En 1960 el número de estudiantes universitarios en el mundo era de 13 millones y en 1995 había aumentado a 82 millones. La multiplicación por seis en 35 años -muy importante si se lo compara con el del crecimiento de la población mundial en el mismo período- lleva a que, en 1995, los estudiantes universitarios constituían el 16.2 % de los jóvenes entre 18 y 22 años que habitaban en el planeta.

De acuerdo con lo anterior, la población estudiantil aún podría crecer considerablemente si todos los jóvenes con edad de cursar estudios terciarios efectivamente lo hicieran, lo que aparece como cada vez más necesario dado el proceso de creciente especialización del trabajo al que asisten las sociedades actualmente.

La relación entre el número de estudiantes de nivel terciario respecto de los jóvenes en edad de cursar estudios terciarios (Tasa Bruta de Escolarización del nivel terciario, TBE) es mucho mayor que 16.2% si la misma se calcula únicamente para los países más desarrollados del mundo. En éstos en 1995 la TBE era 59.6 % para este nivel, habiendo países como Canadá que hoy han llegado al 100%. En consecuencia y teniendo en cuenta que hoy en el mundo sólo uno de cada seis jóvenes llega a la enseñanza universitaria, es de esperar que el crecimiento sistemático de la TBE en el mundo, estará presente durante un largo período de tiempo.

En el contexto de incremento de la población estudiantil terciaria se debe considerar el crecimiento universitario, lo que supone también un aumento del mismo orden de la población que egresará con algún título universitario así como de quienes, entre éstos, serán capaces durante su vida activa de generar nuevos conocimientos en todas las disciplinas. El crecimiento acelerado del número de personas capaces de crear conocimiento, es uno de los principales motores que impulsan la expansión sostenida del ritmo de generación de nuevos conocimientos que hoy está transformando las sociedades.

La mayor relevancia del conocimiento genera un contexto de nuevas demandas planteadas por las sociedades a las universidades. Este fenómeno ha sido definido por la UNESCO, en su 1a Conferencia Mundial sobre Educación Superior (1998, París) como “demandas sin precedentes”. Las mismas son múltiples y tanto más intensas cuanto más desarrollada es la sociedad.

La primera es la demanda por acceder a la educación superior. En efecto, el futuro (empleo, salario, oportunidades de todo tipo) impone a los jóvenes la necesidad de avanzar en el sistema educativo formal todo lo que sea posible.

La segunda es la demanda por recibir educación a lo largo de toda la vida. Quien hoy recibe un título universitario sabe que si quiere permanecer activo en su actividad deberá asistir periódicamente a los ámbitos universitarios para actualizar sus conocimientos y eventualmente desarrollar nuevas habilidades profesionales pues las adquiridas inicialmente habrán quedado obsoletas.

La tercera es la demanda para que las instituciones de educación superior participen como actores destacados en los “sistemas nacionales de innovación” que es el escenario en

el cual los nuevos conocimientos se transforman en avances productivos y en mayores logros sociales.

La cuarta demanda alude a la afirmación de las identidades nacionales y regionales en un contexto en el cual las comunicaciones, acentúan como nunca antes la dimensión mundial de los acontecimientos.

Estas demandas se focalizan sobre las instituciones de educación superior y promueven dentro de éstas transformaciones profundas, fenómeno que hoy se está procesando en el mundo y al cual Uruguay y la Universidad de la República no son ajenos.

En relación con Uruguay, los fenómenos señalados se han comenzado a manifestar con claridad una década atrás y la tendencia es hacia su intensificación. Por ello, el plan de desarrollo estratégico que se expone a continuación, se ha formulado teniendo en cuenta los rasgos principales del escenario descrito. Este está caracterizado por el crecimiento de la universidad en tamaño, en la mejora de la calidad y en una mayor diversidad de la oferta. Asimismo, considera el apoyo y la participación de la Universidad en el proceso de generalización de la enseñanza terciaria pública.

III- PLAN ESTRATEGICO DE DESARROLLO DE LA
UNIVERSIDAD DE LA REPUBLICA

III- PLAN ESTRATEGICO DE DESARROLLO DE LA UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA

El Plan Estratégico de Desarrollo de la Universidad de la República (PLEDUR) se formulará tomando como referencia el escenario actual y futuro (visión) expuesto precedentemente.

El PLEDUR se vertebra en torno a cinco grandes objetivos estratégicos que son los siguientes. El producto asociado a cada uno de ellos se enuncia a continuación:

1- Responder a la demanda creciente por enseñanza superior, promoviendo la equidad social y geográfica y mejorando la calidad de la oferta pública.

Producto: Formación universitaria.

2- Impulsar la creación científica, tecnológica y artística estimulando su calidad.

Producto: Nuevos conocimientos científicos, aplicaciones tecnológicas y creaciones artísticas.

3- Promover la utilidad social del conocimiento contribuyendo a la solución de los problemas que hacen a la mejora de la calidad de vida de la población.

Producto: Acciones de extensión en la sociedad.

4- Impulsar procesos de modernización en la gestión capaces de sustentar eficientemente las transformaciones de la Universidad de la República.

Producto: Mejora de la gestión académica institucional y técnico-administrativa.

5- Mejorar la atención de la salud que se brinda en el Hospital de Clínicas y con ello la calidad de la formación de los recursos humanos para la salud.

Producto: Mejora de la salud de la población atendida.

A continuación se hará una presentación sucinta de las orientaciones que se adoptarán para materializar los precedentes objetivos estratégicos

1- RESPONDER A LA DEMANDA CRECIENTE POR ENSEÑANZA SUPERIOR, PROMOVRIENDO LA EQUIDAD SOCIAL Y GEOGRÁFICA Y MEJORANDO LA CALIDAD DE LA OFERTA PÚBLICA.

- En relación con la demanda creciente de la sociedad uruguaya en materia de educación superior surge, de lo expuesto en la Visión, que el desarrollo universitario hacia el 2004 debe planificarse en términos de una matrícula en expansión. En los estudios específicos que se han realizado al respecto (Fernández, Firpo, Perera; 2000) se señala que un incremento de la matrícula debida al crecimiento vegetativo del alumnado universitario previsto en un escenario de incremento moderado, hará crecer a éste en un 17.6% al 2005 (2005/1999). Ello significa una tasa de crecimiento anual de 3.3%. Dicha tasa, como se muestra en el referido trabajo, es una tasa moderada si se la compara con las tasas de crecimiento de los países de la OECD. Asimismo debe tenerse en cuenta que:

a- El posible desarrollo de ofertas terciarias que pudieran surgir de una coordinación ANEP-Universidad de la República orientaría parte del aumento de la demanda prevista.

b- La acción de las medidas que se proponen más adelante para mejorar la participación en la matrícula universitaria de los jóvenes provenientes de las familias de menor ingreso y de aquellas con residencia en el interior, promoverá un aumento de la demanda por educación superior.

c- Las tasas de crecimiento determinadas en el trabajo referido se han calculado a partir de las tendencias históricas observadas de la evolución del alumnado de la Universidad de la República desde 1961. Debe tenerse presente que en el período considerado se crearon las universidades privadas, las que incorporaron un número de alumnos a un ritmo que no parece probable se repita en el futuro. Por otra parte, el gasto del país en esta modalidad educativa es significativo si se lo compara con la experiencia europea. En consecuencia parece razonable asumir que, durante el próximo quinquenio, la proporción entre el número de estudiantes de la Universidad de la República y el número de estudiantes de las universidades privadas se mantenga estable.

Por lo anteriormente expuesto se tomará como orientación la siguiente.

Orientación 1.1- Se planificará el desarrollo de la Universidad de la República en el período 2000-2004 en la hipótesis de un alumnado en expansión con una tasa anual de crecimiento del 3.3%.

En cuanto a la equidad social de la enseñanza superior debe señalarse que la enseñanza media sesga considerablemente a la población que egresa de ella, en contra de los jóvenes provenientes de familias de menores ingresos (Rectorado de la UDELAR; 2000 ; Torello, Casacuberta; 2000). Esto no puede ser corregido desde la Universidad de la República. Sin embargo, surge con claridad que de aquellos que ingresan a la Universidad de la República, son los jóvenes provenientes de las familias de menores ingresos quienes más horas trabajan y por ello más se rezagan en sus estudios (Buchelli, Spremolla; 2000). No es aventurado suponer que el nivel económico familiar está presente, por las mismas

razones, en el complejo de decisiones que lleva a la deserción. De acuerdo a lo anterior se adopta la orientación siguiente.

Orientación 1.2- Tomar medidas de organización curricular que ayuden al estudiante que trabaja y en particular a aquellos que lo hacen durante más de diez horas a la semana.

La participación de los jóvenes del interior en la matrícula de la Universidad de la República (29,5%) (Datos del Censo de 1988) está muy por debajo de la representación de éstos respecto al total cuando se considera la población del país (18 a 24 años) que asciende a 55% (estimación hecha a partir de la Encuesta de Hogares, datos de 1996. Incluye interior urbano y rural. Incluye el área metropolitana de Montevideo). Ello se explica por diversos motivos. Entre éstos sin duda debe figurar la diferente accesibilidad y calidad de la oferta de enseñanza media entre el interior y la zona metropolitana. Otra razón es el mayor costo que significa para la familia del joven el mantenimiento del mismo cuando éste debe emigrar a la capital para estudiar. La emigración del hogar y la radicación en una ciudad que no se conoce es contemporánea, para estos jóvenes, con el pasaje de la enseñanza media (tutelada) a la enseñanza universitaria (mucho menos tutelada). El efecto sobre el joven de estos dos fenómenos produce una mayor tasa de fracasos que el efecto del segundo aislado que es el que actúa sobre los jóvenes cuyas familias residen en la zona metropolitana. Por lo anterior se adoptan las dos orientaciones siguientes.

Orientación 1.3- Impulsar el incremento de la oferta educativa universitaria en el interior de la República. Toda oferta estará precedida de los estudios socioeconómicos correspondientes y se atenderán las demandas locales de formaciones específicas. Se ampliará la posibilidad de ingreso a la Universidad de la República de los jóvenes del interior en los centros universitarios más cercanos a su residencia familiar.

Orientación 1.4- Un aspecto de gran importancia en relación con el incremento de la participación de los jóvenes del interior en la matrícula universitaria radica en la articulación de medidas específicas en relación con la resolución del problema de la habitación en Montevideo y en las localidades del interior en las que se constituyan Centros Universitarios, tal como se propone en el capítulo correspondiente.

En lo que hace a la mejora de la calidad de la enseñanza superior hay dos aspectos centrales: uno de ellos es la retribución que percibe el personal docente y no docente sobre quienes recae la responsabilidad de enseñar y efectuar las tareas de apoyo para ello. Es fácil comprender que un personal mal retribuido en comparación con opciones existentes en el medio o en el exterior (para el personal docente más calificado) incentive la deserción de los cuadros mejor formados. Debe recordarse que el peso que tienen los salarios en el presupuesto de las instituciones educativas es siempre predominante puesto que el insumo principal del proceso de aprendizaje es el capital humano que se aplica al mismo. Por ello los bajos costo por estudiante (U\$S 1.170) o por egresado (U\$S 22.032) que presenta la Universidad de la República comparados con los mismos costos en el contexto nacional de la enseñanza universitaria privada o en el contexto internacional son indicadores que advierten sobre la necesidad de tomar medidas urgentes de corrección al alza, de los salarios para preservar y mejorar la calidad de la enseñanza brindada.

El segundo aspecto se relaciona con la formación didáctica del personal docente. En consecuencia, se adoptan las siguientes orientaciones.

Orientación 1.5- Los salarios docentes y no docentes deberán incrementarse como estímulo a la profesionalización de la vida académica de la Universidad de la República.

Orientación 1.6- Se promoverá en la Universidad de la República una decidida política de formación docente procurando la mejora de la calidad didáctica de los docentes universitarios.

En relación con la enseñanza de grado y según con lo establecido en la Visión, así como de acuerdo con las tendencias ampliamente aceptadas internacionalmente según consta en las resoluciones finales de la Conferencia Mundial de la UNESCO (París, 1998) las orientaciones que se adoptan son las siguientes:

Orientación 1.7- Dado la significación que posee la función de enseñanza y el atraso en materia de inversiones que ostenta en la Universidad de la República, en la presente solicitud presupuestal dicha función se privilegiará con un crecimiento proporcionalmente mayor que el de las otras funciones.

Orientación 1.8- Los planes de estudio serán estructurados teniendo en cuenta que el egresado se mantendrá vinculado a la Universidad como protagonista de un proceso de educación durante toda la vida. Por ello se le dará un fuerte énfasis a los contenidos orientados a facilitar dicha modalidad educativa. Se procurará una reducción sensible de la duración real de las carreras para quienes las cursen con dedicación completa al estudio.

Orientación 1.9- Los planes de estudio contendrán conjuntos de asignaturas opcionales que introducirán flexibilidad y diversidad a las formaciones individuales.

Orientación 1.10- Los planes de estudio dentro de una misma área temática deberán facilitar la organización de tramos comunes. Con ello se procurará retrasar en el tiempo las instancias de elección de las orientaciones que llevan al título de grado y facilitar la movilidad horizontal entre las opciones de egreso dentro de dicha área temática.

Orientación 1.11- Se incorporarán los procesos de evaluación continua en la gestión de los planes de estudio. Se efectuará una contrastación permanente entre las metas y los resultados obtenidos para cumplir aquellas, corrigiendo las prácticas ineficientes.

Orientación 1.12- Se deberán incorporar instrumentos modernos que habiliten al estudiante para la comprensión y el manejo del equipamiento y las herramientas con las que se encontrará en su práctica profesional corriente.

Orientación 1.13- Se estimulará la innovación educativa mediante la incorporación de una modalidad del régimen de alta dedicación que la tenga como contenido principal. Dicha modalidad implicará un estímulo salarial cuyo otorgamiento será temporal y requerirá una evaluación previa a la renovación del mismo.

La velocidad creciente en la generación de nuevos conocimientos hace que el contenido del ejercicio de las profesiones esté en permanente transformación. Por otro lado y por fuera de los ámbitos profesionales más tradicionales donde se produce el cambio aludido, van surgiendo ramas profesionales nuevas y desapareciendo modalidades del ejercicio profesional más o menos arraigadas. Todo ello se traduce en una demanda creciente de cursos de actualización y reciclaje que se origina en el conjunto de egresados de la Universidad de la República. Esta demanda es atendida por la institución mediante una oferta de cursos de “educación permanente” destinados predominantemente a los egresados. A partir de estas realidades se adopta la orientación siguiente.

Orientación 1.14- Se organizará una oferta de cursos de educación permanente que atenderá la demanda creciente de actualización y reciclaje proveniente de los egresados. La existencia de esta oferta será tenida en cuenta en el desarrollo de la orientación 1.8.

La aplicación de las nuevas tecnologías de la comunicación y la información a las actividades educativas abre nuevas posibilidades de relación entre la institución y diversos grupos de la población. Estos grupos están formados, por ejemplo, por estudiantes de grado con una importante dedicación a la actividad laboral no académica; por estudiantes que por razones de distancia no pueden asistir frecuentemente a los centros de estudio y por egresados que desean tomar cursos de formación y actualización en horarios compatibles con sus responsabilidades laborales.

Las mencionadas posibilidades de relación no son excluyentes con el necesario vínculo personal entre el educando y los docentes, debiéndose concebirlas como nuevos instrumentos a emplear para atender situaciones como las mencionadas, una vez que han sido efectuados los estudios de factibilidad y pertinencia. Por ello se adopta la siguiente orientación.

Orientación 1.15- Se promoverá cuando sea posible y pertinente, y en función de los estudios previos correspondientes y las evaluaciones que se realicen, la implementación de nuevas formas de enseñanza empleando las nuevas tecnologías de la comunicación y la información.

La mejora de la oferta educativa de la Universidad de la República requiere un cambio sustantivo en el relacionamiento con la ANEP en particular y con otras instituciones y organismos públicos en general. Dicho relacionamiento debe permitir desplegar un conjunto de acciones educativas o de perfeccionamiento de la función educativa que cada una de las instituciones llevan a cabo. En ese sentido la Universidad de la República ha adoptado las siguientes orientaciones.

Orientación 1.16- La Universidad de la República propondrá a ANEP las siguientes líneas de trabajo:

* **Evaluación en común del nivel de preparación alcanzado por los jóvenes que egresan de la enseñanza media y que aspiran a ingresar a la Universidad de la República.**

* **Análisis conjunto de los cambios a introducir en los últimos años del ciclo preuniversitario para compatibilizar éste con las transformaciones producidas o a producirse en los planes de estudio de la Universidad de la República.**

* **Orientación vocacional del estudiante que ingresa incorporando a la información usual, información sobre el mercado de trabajo de los egresados universitarios y facilitando el contacto del estudiante con el personal docente de las diferentes Facultades.**

* **Análisis conjunto de ciclos de formación artística preuniversitarios necesarios para la formación superior.**

Orientación 1.17- Colaboración en las tareas de formación docente que ANEP actualmente realiza y complementación de dicha formación con actividades de actualización profesional y de posgrado a desarrollarse en la Universidad de la República.

Orientación 1.18- Incrementar el número de ofertas de carreras terciarias no universitarias, ofrecidas en colaboración entre ANEP y la Universidad de la República, y entre ésta y otros organismos públicos.

Los desajustes entre los planteos presupuestales universitarios y los presupuestos finalmente otorgados han dificultado, en general, una adecuación de los servicios a las demandas educativas creadas por el crecimiento del alumnado. Ello se ha acentuado en los servicios donde se han registrado mayores crecimientos y dentro de cada servicio en las modalidades educativas con mayores costos (laboratorios, trabajos de campo, etc.). Por ello se adopta la siguiente orientación.

Orientación 1.19- Deberá disponerse de un fondo que permita efectuar las correcciones que requiere el desajuste entre la ejecución presupuestal y las demandas surgidas por el crecimiento del alumnado. En estas correcciones se habrán de tener en cuenta los costos diferenciados que poseen las diferentes modalidades educativas.

Resultados

Enunciado y desarrollado el objetivo estratégico corresponde indicar los principales resultados esperados de la aplicación de las orientaciones que se han expuesto.

Los principales resultados esperados son los siguientes:

- Aumento de la cobertura de la matrícula de la Universidad de la República.
- Mejora de la equidad social y geográfica en la matrícula de la Universidad de la República.
- Mejora en la calidad y ampliación de la oferta de la enseñanza de grado y la educación permanente de la Universidad de la República.
- Mejora en la formación y calidad didáctica de los docentes universitarios.

2- IMPULSAR LA CREACIÓN CIENTÍFICA, TECNOLÓGICA Y ARTÍSTICA ESTIMULANDO SU CALIDAD.

La existencia de capacidad de creación y aplicación de conocimientos por parte del personal académico de las universidades es una señal de calidad en las instituciones de educación superior. De hecho, es el factor que distingue una universidad de una institución de enseñanza terciaria no universitaria. Esto, que caracteriza a la universidad moderna, cobra una importancia sustantiva ante el fenómeno de velocidad creciente de generación de nuevos conocimientos y por ello de crecimiento de las propuestas de contenidos para los planes de estudio. La existencia de personal académico que en su ámbito técnico está en la frontera del conocimiento, servirá de orientación en la selección de los contenidos modernos y esenciales que deberán integrar los planes de grado y de posgrado. De otra forma la institución queda librada a la copia de los planes de instituciones de prestigio, cuya confección seguramente obedece a realidades propias de las sociedades en las cuales se hallan insertas. Por ello se adopta la siguiente orientación.

Orientación 2.1- Se extenderá el régimen de dedicación total orientado hacia la producción de nuevo conocimiento a un mayor número de docentes. En dicho incremento se atenderá a la calidad del postulante así como a la consolidación de la investigación científica en temáticas de significación para el país.

El desarrollo del complejo tejido social que demanda la construcción de un sistema nacional de innovación requiere estrechar nexos entre la investigación académica y la demanda de nuevo conocimiento en todos los aspectos de la actividad social (productivos, salud, medio ambiente, etc.). Ello cobra una importancia significativa en la región y en nuestro país en particular, donde la realización de actividades de investigación y desarrollo en ámbitos no académicos es, actualmente excepcional. Para estimular y acompañar el mencionado proceso social de innovación se adoptan las siguientes orientaciones.

Orientación 2.2- Se estimulará un mejor vínculo entre los investigadores universitarios y los problemas de interés en la sociedad uruguaya relacionados con las temáticas científicas cultivadas a alto nivel en la Universidad de la República.

Orientación 2.3- Se estimularán estadías temporales de docentes universitarios calificados en medios no académicos (públicos y privados) con interés en la innovación de productos y/o procesos de significación económica y social.

Orientación 2.4- Se estimularán estadías temporales en medios académicos donde se lleve adelante investigación científica, tecnológica o clínica, de técnicos calificados provenientes de ámbitos no académicos nacionales interesados en la innovación de procesos y productos.

La formación de los investigadores que permitirá desarrollar las capacidades académicas en la materia y asimismo colaborar en la conformación de verdaderos departamentos de investigación y desarrollo en las empresas, no puede quedar sujeta a las formaciones que se puedan efectuar en el extranjero como es la práctica habitual en los

países que están en la etapa de montar sus primeras instituciones de educación superior. Esta formación exige el desarrollo armónico de carreras de posgrado (especializaciones, diplomas, maestrías y doctorados) para ámbitos académicos y no académicos. En consecuencia se adopta la siguiente orientación.

Orientación 2.5- Se perfeccionarán las carreras de posgrado existentes y se crearán nuevas carreras para la formación de investigadores y de especialistas que requieren la academia y el país.

La creación artística es un componente fundamental de la cultura de un pueblo. El desarrollo de la creación artística adquiere una relevancia especial en procesos de integración y de “globalización”, en la medida en que contribuye al fortalecimiento de la identidad nacional y regional. En concordancia con uno de los aspectos de la Misión de la Universidad de la República, que es “impulsar y proteger la investigación científica y las actividades artísticas” se adopta la siguiente orientación.

Orientación 2.6- Se estimularán programas de incentivo a la creación artística, así como estadias de trabajo (artista en residencia) de creadores artísticos universitarios en ámbitos públicos o privados dentro y fuera del país. Se incentivarán actividades de difusión de la creación artística uruguaya en general y en particular de aquella efectuada en el ámbito universitario.

Orientación 2.7- Deberá disponerse de un fondo que permita superar situaciones de debilidad extrema en materia de creación y aplicación del conocimiento.

Resultados

Los principales resultados esperados como producto del desarrollo de las orientaciones aquí expuestas, son los siguientes:

- Mejora cualitativa y aumento de la actividad de creación y aplicación científica y artística en la Universidad de la República.
- Desarrollo de vínculos más diversos e intensos entre la creación académica y las demandas específicas de la sociedad uruguaya.
- Mejora de la capacidad de la Universidad de la República, de formación de investigadores con destino académico y no académico.

3- PROMOVER LA UTILIDAD SOCIAL DEL CONOCIMIENTO CONTRIBUYENDO A LA SOLUCIÓN DE LOS PROBLEMAS QUE HACEN A LA MEJORA DE LA CALIDAD DE VIDA DE LA POBLACIÓN.

La ley Orgánica de la Universidad en su Artículo 2º establece que además de las funciones de enseñanza pública superior le incumbe “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 de la persona humana y la forma democrático-republicana de gobierno”.

Coincidente con estos postulados, la Universidad de la República entiende como trabajo de extensión a la comunidad un proceso de aprendizaje integral cuyo apoyo principal es la formación de individuos críticos. Este proceso educativo debe ser generado desde alternativas apropiadas, facilitando la construcción de soluciones específicas a los problemas de la comunidad en la interacción de los universitarios con ella. Además, la UNESCO en 1997 establece “Como trabajo de extensión a la comunidad se entiende un servicio mediante el cual los recursos de una institución se extienden más allá de sus confines con objeto de atender a una comunidad muy diversificada dentro del Estado o de la región que se considera como zona propia de la Institución en la medida en que sus actividades no contradigan el cometido de la Institución”.

En la enseñanza puede comprender un gran número de actividades como la enseñanza extra-universitaria, la educación permanente y a distancia, impartida en clases nocturnas, cursos de corta duración, seminarios, etcétera.

En la investigación puede consistir en aportar conocimientos especializados en los sectores públicos o privados, diversos tipos de consultas, la participación en investigaciones aplicadas y la utilización de los resultados de la investigación”.

La propuesta presupuestal para la función de extensión de la Universidad de la República se sustenta en estos postulados y se encauzará por medio de las siguientes orientaciones.

Orientación 3.1- Se promoverá una mayor apertura de la Universidad hacia la sociedad en su conjunto para poner a su alcance los productos del conocimiento, dando pleno cumplimiento a los postulados de la Ley Orgánica.

El propósito de ampliar y profundizar las políticas de descentralización universitaria conlleva la necesidad de consolidar y reactivar las actuales Casas Universitarias que se transformarán en Centros Universitarios y se crearán nuevos Centros de acuerdo a los estudios de demanda de servicios universitarios en diferentes regiones del país de acuerdo con la siguiente orientación.

Orientación 3.2- Se ampliará significativamente la oferta académica en el interior del país, en las funciones de enseñanza, investigación y extensión, contribuyendo de

esta forma a abatir la inequidad en el acceso a los servicios universitarios entre la capital y el interior del país.

Estos programas generan una nueva modalidad multiprofesional del proceso de enseñanza-aprendizaje fuertemente arraigado a la realidad social y económica del país que contribuye a una formación integral del estudiante universitario. Ello sustenta la orientación siguiente.

Orientación 3.3- Se establecerán y consolidarán programas permanentes que integren y articulen las funciones de enseñanza, investigación y extensión con proyección a la comunidad, desde una perspectiva interdisciplinaria.

Orientación 3.4- Deberá disponerse de un fondo que permita superar situaciones de debilidad extrema en materia de extensión.

Resultados

Los principales resultados esperados como consecuencia del desarrollo de las orientaciones planteadas, son los siguientes:

- Incremento significativo de los vínculos de la Universidad con la sociedad para el logro de la utilización del conocimiento para el desarrollo humano.
- Mejora de la oferta académica de la Universidad en el interior del país.
- Establecimiento y consolidación de programas permanentes que integren y articulen las funciones de enseñanza, investigación y extensión con proyección a la comunidad

4- IMPULSAR PROCESOS DE MODERNIZACIÓN EN LA GESTIÓN CAPACES DE SUSTENTAR EFICIENTEMENTE LAS TRANSFORMACIONES DE LA UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA.

En este objetivo se consideran dos modalidades de la gestión. La gestión académica que refiere a los aspectos institucionales de la Universidad de la República y la gestión técnico-administrativa.

Gestión académica

La gestión académica ha sido objeto de importantes transformaciones en el pasado inmediato. Ello ha generado nuevos ámbitos de actuación que hoy se están experimentando con el propósito de tomar decisiones futuras.

Debe destacarse que la evaluación institucional está relacionada estrechamente con cada uno de los cinco objetivos estratégicos señalados al comienzo del PLEDUR. Por ello se adopta la orientación siguiente:

Orientación 4.1- Se desarrollarán los procesos de evaluación institucional en la Universidad de la República como instrumento permanente de contrastar y ajustar las realizaciones con los objetivos y las orientaciones que aquí se enuncian, así como para sustentar el emprendimiento de las transformaciones que se juzguen necesarias. Asimismo dichos procesos proporcionan un material imprescindible a los efectos de rendir cuentas a la sociedad del empleo que la Universidad de la República realiza de los recursos que se le destinan para cumplir su misión.

Otro aspecto general que hace a la calidad de una institución académica es su relacionamiento con instituciones de educación superior en el mundo. En ese sentido la Universidad de la República se ha adoptado la orientación siguiente:

Orientación 4.2- Se incentivará en el desarrollo de todos los objetivos estratégicos, el intercambio y la cooperación con otras instituciones de educación superior de la región y del mundo. En particular se profundizará el relacionamiento con las 14 universidades de la región (Argentina, Brasil, Chile y Paraguay) que hoy, junto con la Universidad de la República, integran la Asociación de Universidades Grupo Montevideo (AUGM).

Orientación 4.3- Deberá disponerse de un fondo que permita superar situaciones de debilidad extrema en materia de gestión académica.

Resultados:

- Seguimiento valorativo de los procesos de transformación y rendición de cuentas sobre las conclusiones de la evaluación institucional.
- Vínculos académicos activos con las universidades de la región y el mundo.

Gestión institucional

La gestión institucional también ha sido objeto de transformaciones en el pasado reciente. Las siguientes orientaciones procuran profundizar dichas transformaciones.

Orientación 4.4- Se continuará perfeccionando la delegación de funciones del Consejo Directivo Central al Consejo Ejecutivo Delegado con el cometido de resolver los asuntos sobre los cuales existe una política trazada por el CDC.

Orientación 4.5- Se continuará perfeccionando la delegación de funciones del CDC a la Comisión Directiva y la Dirección del Hospital de Clínicas con el propósito de aumentar al máximo compatible con el ordenamiento jurídico del país, la autonomía de gestión del Hospital de Clínicas.

Orientación 4.6- Se estimulará la consolidación de las Comisiones Sectoriales (integradas por representantes de las áreas y de los órdenes) que funcionan como asesoras del CDC (Comisión Sectorial de Enseñanza, Comisión Sectorial de Investigación Científica, Comisión Sectorial de Extensión y Actividades en el Medio y Comisión Sectorial de Gestión) responsabilizándolas del manejo -bajo supervisión del CDC- de los fondos concursables destinados al desarrollo y la mejora de la calidad de cada una de las tres funciones sustantivas (enseñanza, investigación y extensión) y de la gestión.

Orientación 4.7- Se estimulará el funcionamiento de las Areas (agrupamientos de servicios por afinidad temática, son 5 Areas). Para ello, en las instancias de proyectos concursables, se favorecerá, a igual calidad, aquellos proyectos que supongan coordinación de unidades académicas dentro de una misma área.

Orientación 4.8- Se estimulará la formación y la consolidación de las Redes Disciplinarias (relacionamiento orgánico de las unidades académicas que se dedican a una misma disciplina). Para ello, en las instancias de proyectos concursables se favorecerá, a igual calidad, los proyectos que supongan coordinación de unidades de diferentes servicios dentro de la misma disciplina.

Orientación 4.9- Se estimulará la formación y la consolidación de las Redes Temáticas (relacionamiento orgánico de unidades académicas que trabajan sobre distintos aspectos de un mismo tema o problema). Para ello, en las instancias de proyectos concursables se favorecerá, a igual calidad, los proyectos que supongan coordinación de unidades de diferentes servicios dentro del mismo tema o problema.

Orientación 4.10- Se impulsará el funcionamiento de la Comisión Social Consultiva (organismo asesor del CDC con integración de Partidos Políticos, Intendentes, Empresas, Sindicatos y Cooperativas) con el propósito de crear un ámbito de diálogo permanente de la Universidad de la República y actores sociales relevantes.

Orientación 4.11- Deberá disponerse de un fondo que permita superar situaciones de debilidad extrema en materia de gestión institucional.

Resultados:

- Mejora de la eficiencia y la calificación en el funcionamiento del Consejo Directivo Central.
- Mejora en la gestión de la dirección del Hospital de Clínicas (Director y Comisión Directiva).
- Consolidación de las estructuras de Areas y Redes Disciplinarias y Temáticas, como modalidades de gestión institucional capaces de atender las nuevas demandas académicas.
- Consolidación de la Comisión Social Consultiva como un ámbito de diálogo permanente entre actores sociales relevantes y la Universidad de la República.

Gestión técnico-administrativa

En la gestión técnico-administrativa se han producido cambios tendientes a mejorar la calidad y la eficiencia, procurando la incorporación de tecnología moderna, así como la reorientación y capacitación de los recursos humanos. Entre las transformaciones realizadas pueden mencionarse especialmente la informatización del sistema de bedelías, la incorporación de la Universidad al sistema integrado de información financiera (SIIF) y el comienzo del proyecto para la instalación de un nuevo sistema de tramites, que incluye el empleo del expediente electrónico.

Entre los sistemas que deben completarse o desarrollarse se destacan la finalización de la informatización del sistema de bedelías, la generalización del sistema de expediente electrónico, el sistema de personal, los sistemas auxiliares financieros presupuestales y contables, patrimoniales, de proveeduría y abastecimientos, el sistema de bibliotecas y el sistema de información.

Orientación 4.12- Continuar desarrollando los sistemas horizontales de gestión, concebidos como sistemas integrados, dando prioridad a su informatización, normatización, simplificación, estandarización y unificación de procedimientos, así como a la descentralización de su operación. Se procura tener un mayor control del avance y cumplimiento de las políticas trazadas, disponiendo de una información precisa y en tiempo real para la toma de decisiones.

A los efectos de estudiar y modernizar los sistemas de gestión, se promoverán llamados a proyectos por medio de partidas concursables y la formación de un grupo técnicamente capacitado que actúe de manera continua y sistemática ubicando problemas de gestión y generando soluciones, en los diferentes servicios universitarios.

Orientación 4.13- Estimular el estudio de los problemas de gestión, apuntando a transformar y modernizar las estructuras formales, adecuándolas a los objetivos

estratégicos generales resueltos por la Universidad y definiendo con mayor precisión los roles y relaciones de dependencia de las mismas, tendiendo a su racionalización y simplificación.

Con el objetivo de desarrollar una política activa en materia de personal se prevé estimular, junto con las instancias específicas de capacitación, la consolidación del sistema de calificación de la actuación funcional y su estrecho relacionamiento con los concursos y ascensos, así como la regularización racionalización y reciclado de los recursos humanos en función de los objetivos prioritarios de la institución.

Orientación 4.14- A través de una política activa de personal promover, en forma simultánea con las transformaciones anteriormente señaladas, un conjunto de medidas que permitan la retención del personal calificado y que incentiven la capacitación y especialización del conjunto del personal no docente.

Orientación 4.15- Deberá disponerse de un fondo que permita superar situaciones de debilidad extrema en materia de gestión técnico-administrativa.

Resultados

- Adecuación de la gestión técnico-administrativa a las transformaciones universitarias.
- Modernización de las estructuras formales y los sistemas horizontales de Gestión, atendiendo especialmente a su informatización y a la capacitación del personal.
- Disminución de la participación porcentual de la Gestión en el presupuesto universitario.

5- MEJORAR LA ATENCIÓN DE LA SALUD QUE SE BRINDA EN EL HOSPITAL DE CLÍNICAS Y CON ELLO LA CALIDAD DE LA FORMACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS PARA LA SALUD.

La estructura y dinámica de la población del Uruguay evidencia la culminación de la transición demográfica y epidemiológica. Así, se define a la sociedad uruguaya con un “perfil” de sociedad envejecida y con patología crónico degenerativa predominantemente discapacitante. Los principales problemas de salud detectados en el “Estudio del peso de la enfermedad para el Uruguay” (1997) expresado como porcentaje del total de los problemas, son: (a) Enfermedades cardiovasculares, 22.4%; (b) Neoplasias Malignas, 16.7%; (c) Lesiones accidentales, 11.1%; (d) Anomalías congénitas, 8.9%; (e) Enfermedades neuropsiquiátricas, 8.8%; (f) Enfermedades Digestivas, 4.1% y (g) en Respiratorias Crónicas, 3.8%.

El referido estudio para Uruguay muestra el siguiente fenómeno: el perfil de las enfermedades encontradas en ésta fase del Peso de la Enfermedad, es similar al esperado por la Organización Mundial de la Salud para países de América Latina y el Caribe en el año 2020. Se identifica así una situación a la cual llegamos anticipadamente, que debemos afrontar y solucionar.

Dicha situación condiciona que las políticas sanitarias incorporen estos elementos a su práctica, teniendo en cuenta que la salud es un bien social y debe ser resguardado por el Estado, por lo que evitar superposición de servicios y apuntar a la calidad así como a la equidad, es un imperativo ético.

En este contexto epidemiológico y social el sector público brinda cobertura a casi la mitad de la población uruguaya, contando para ello con efectores dependientes del Ministerio de Salud Pública, de las distintas Intendencias y del Hospital Universitario. El Hospital asume a su vez otras misiones, inseparables de la anterior, una de las cuales es la formación del recurso humano en salud, tanto de grado como de especialización y la otra es la generación de nuevos conocimientos en el área salud. Así, el Hospital participa del subsistema de atención a las personas dentro del subsector público de múltiples formas, aunque esta inserción está poco formalizada en la Red de Servicios de Salud. Cabe resaltar entonces que el Hospital de Clínicas presenta una diferencia sustantiva con otros hospitales públicos por ser un centro académico.

La devolución a la sociedad que hace el Hospital de Clínicas por los recursos presupuestales que la misma le confía se dimensiona en la producción asistencial del mismo y en la formación de recursos humanos.

Es necesario resaltar que esa alta y compleja producción asistencial es la base, por una parte, para la formación en cursos anuales y semestrales de casi 4.000 alumnos de grado y otros 900 de nivel de posgrado en el Hospital Universitario. Por otra parte, para la realización de un alto número de investigaciones cada año. En 1999 se tenían registrados 84 investigaciones en curso.

Calculando solamente el costo de la producción asistencial de 1999 a precios establecidos por el MSP (aranceles), la misma estaría en el orden de los US\$ 28.150.000,

cifra que supera la asignación presupuestal del hospital para el mismo año. De esta forma, la producción académica sería un producto o valor agregado aportado por la Universidad con el mismo presupuesto. En Brasil, Hospitales Universitarios de semejante complejidad y número de alumnos presentes, reciben sobre el presupuesto estimado según los aranceles de su actividad asistencial, un sobre arancel del orden del 50 al 75% por su actividad académica, lo cual, aplicado al Hospital de Clínicas significaría un aumento presupuestal estimado entre los U\$S 14.075.000 y los U\$S 21.112.500 anuales. Lo anterior muestra una alta eficiencia económica en la utilización de los recursos por parte del Hospital Universitario.

La condición de complementariedad entre los efectores del sector público implica coordinar en la red y prestar asistencia a los problemas de salud según su nivel de resolutivez (condicionado por la complejidad del servicio). El Hospital Universitario cuenta con los recursos humanos necesarios para afrontar toda la gama de problemas complejos de salud que emergen del actual espectro epidemiológico. Asimismo, debe garantizar que la atención de estos problemas se realice de la mejor manera, con los procedimientos, equipos y planta física adecuados a una asistencia técnica calificada y humana, posibilitando la formación de los recursos humanos necesarios en este contexto de salud del país, en valores, conductas, destrezas y habilidades que los acrediten para un desempeño de alto nivel .

El retraso en la incorporación tecnológica del Hospital de Clínicas y la necesidad de una planta física adecuada a su operativa esencial, así como un importante avance en la calidad asistencial y académica, requieren un monto de dinero que debe provenir del préstamo derivado del Proyecto de Desarrollo del Hospital Universitario y Formación de Recursos Humanos actualmente en fase preparatoria.

Con el incremento Presupuestal solicitado se prevé comenzar con el proceso de cambios requerido en el Hospital.

Líneas de desarrollo futuro:

En el próximo quinquenio se prevé mejorar la eficiencia y la resolutivez del Hospital de Clínicas para los problemas más complejos reafirmando el perfil de hospital general de adultos de referencia nacional que adoptó el Consejo Directivo Central en el Documento "Imagen Objetivo". Asimismo, su inserción en la Red de Servicios de Salud determinará una mayor recaudación de recursos extrapresupuestales, al estar coordinada su actividad en ella haciendo lo que mejor sabe hacer el Hospital.

Afín con esta situación de salud se enmarcan las decisiones emanadas del Fondo Nacional de Recursos, tal como la de priorizar que los pacientes provenientes del ámbito público se resuelvan preferentemente en los Institutos de Medicina Altamente Especializado del sector. El Hospital de Clínicas cuenta con tres IMAES habilitados (Centro de Nefrología, Cardiología y Cirugía Cardíaca) y potencialmente puede ampliar el área de transplantes (riñón y médula ósea).

La calidad de la atención, y la instalación de nuevas modalidades (Hospital/día, cirugía ambulatoria, etc.) requiere una adecuada proporción de los diferentes niveles de cuidado a los pacientes (desarrollo del modelo de Atención Progresiva de Pacientes, APP), para lo cual es necesario modificar el uso y la actual proporción entre camas de cuidados básicos, intermedios e intensivos. Ello es la base para las inversiones y la dotación de personal apropiada.

Asimismo, se deberá desarrollar armónicamente los demás servicios del Hospital (asistenciales no médicos, de diagnóstico y tratamientos especiales y de apoyo)

Las metas cuantitativas de producción responden a las necesidades de formación de recursos en salud. Por todo lo anterior se adopta la siguiente orientación:

Orientación 5.1. - Mejorar la calidad de la atención a las personas brindada a través de los distintos programas del Hospital de Clínicas: Hospitalización, Actividad Ambulatoria (Consulta Externa, Hospital Diurno), Actividad Quirúrgica (Cirugía de corta estadía, mayor y menor ambulatoria, Laparoscópica), Atención de Urgencia y Emergencia, Desarrollo de los procedimientos de alta complejidad (transplantes, cardiología, cirugía cardíaca y nefrología).

El Hospital de Clínicas es ámbito de formación de los recursos humanos en salud sustentado en la producción asistencial y tiene como objetivo la generación de conocimientos, la evaluación e incorporación de tecnologías y una instancia impostergable de democratización de la enseñanza superior (donde deben formarse los especialistas que manejan las tecnologías de alta complejidad).

Si bien las necesidades docentes de pregrado se resuelven en el Hospital y en otros Servicios (utilización plena de la Red), para la formación por las especialidades y en el Postgrado, la relevancia del Hospital de Clínicas es muy importante. La capacidad actualmente instalada en el Hospital de Clínicas, ampliando el horario de utilización y con mejoras en la dedicación del personal, podría conducir a una mayor productividad. A nivel de docentes se priorizará la alta dedicación (“full time geográfico”). Por ello se adopta la siguiente orientación.

Orientación 5.2. - Mejorar las actividades académicas (enseñanza e investigación) a desarrollarse en el Hospital, sobre la base de una mejora continua de la calidad asistencial.

Sin el desarrollo del aparato de gestión y los servicios generales del Hospital de Clínicas, la mejora de calidad de la atención a las personas brindada a través de sus servicios no es posible. Se entiende estratégico el desarrollo de un sistema y tecnologías de información centrados en el proceso asistencial, integral e integrado, con los siguientes componentes: información del proceso de atención a las personas, información del proceso de gestión académica realizada en el Hospital de Clínicas, información de la administración general del Hospital y de la gestión hospitalaria. De acuerdo a lo anterior se adopta la siguiente orientación.

Orientación 5.3. - Desarrollar los sistemas de apoyo y administración general del Hospital contribuyendo a mejorar la gestión de las funciones de atención a la salud de las personas y de las funciones académicas que se realizan en el Hospital.

Resultados

- Mejora de la productividad asistencial del hospital en sus aspectos cuali-cuantitativos según metas programadas.
- Mejora de la calidad de la atención, así como en la percepción que de esta tiene el usuario.
- Mejora en la eficiencia del uso de los recursos hospitalarios (promedios de estadía, índice ocupacional tasa de mortalidad, satisfacción de los usuarios, indicadores de producción).
- Mejora en la calidad de formación de los Recursos Humanos para la Salud y aumento de la producción científica de orientación clínica.

Referencias generales

- Bucheli, M. & Spremolla, A.; (2000); *La oferta de trabajo de los estudiantes universitarios*; Documento de Trabajo del Rectorado N° 5; Universidad de la República.
- Fernández, Adrián; Firpo, C.; Perera, M.; (2000); *Proyección de la matrícula universitaria : período 2000-2030*; Documento de Trabajo del Rectorado N° 3; Universidad de la República.
- Galmés, M.; (2000); *Equidad y financiamiento en la educación superior*; Material aún no editado.
- González Pose, E.; Rama, M.; (2000); *Participación de actividades asistenciales y académica en el presupuesto del Hospital Universitario*.
- OECD; (1998); *Education at a glance*; OECD Indicators; París.
- OECD; (2000); *Education at a glance*; OECD Indicators; París.
- OECD; (2000); *Investing in education, Analysis of the 1999 World Education Indicators*; París.
- Rectorado de la Universidad de la República (2000); *Algunos tópicos sobre la educación en Uruguay : una aproximación desde la economía*; Documento de Trabajo del Rectorado N° 2; Universidad de la República.
- Torello, M. & Casacuberta, C.; (2000); *Las características socioeconómicas de la matrícula universitaria*; Documento de Trabajo del Rectorado N° 4; Universidad de la República.
- UNESCO (1998); *Informe Mundial sobre Educación*; París.
- UNESCO (1998); *World Development Indicators 1997*.
- WHO; (1996); *Investing in Health Research and Development*; Geneve.