



Nº de expediente: 008100-000033-23

Fecha: 12.07.2023

Universidad de la República Uruguay - UDELAR



ASUNTO

PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO DE LAS ESTRUCTURAS INSTITUCIONALES

Unidad	SECCIÓN SECRETARÍA COMISIÓN DIRECTIVA - CENTRO MONTEVIDEO - ISEF
Tipo	PROGRAMA DE FORMACIÓN - CREACIÓN DE NUEVO
Denominación:	
Número:	
Organismo	
Cofinanciador:	
Solicitante:	
Dirección - Calle:	
Dirección - Número de puerta:	
Dirección - Apartamento:	
Teléfono:	
Fax:	
Correo Electrónico:	
Concepto del Gasto:	
Miembros de la Red:	

La presente impresión del expediente administrativo que se agrega se rige por lo dispuesto en la normativa siguiente: Art. 129 de la ley 16002, Art. 694 a 697 de la ley 16736, art. 25 de la ley 17.243; y decretos 55/998, 83/001 y Decreto reglamentario el uso de la firma digital de fecha 17/09/2003.-

	Expediente Nro. 008100-000033-23 Actuación 1	Oficina: DIRECCIÓN DEL INSTITUTO - CENTRO MONTEVIDEO - ISEF Fecha Recibido: 12/07/2023 Estado: Cursado
--	---------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

TEXTO

Montevideo, 12 de julio de 2023

Se adjunta documento "Programa de fortalecimiento de las estructuras institucionales".

Pase a CD para su consideración.

Firmado electrónicamente por GIANFRANCO RUGGIANO LOPEZ el 12/07/2023 14:18:03.

Nombre Anexo	Tamaño	Fecha
Programa de fortalecimiento de las estructuras institucionales.pdf	117 KB	12/07/2023 14:02:01

Programa de Fortalecimiento de las Estructuras Institucionales

Presentación

El presente documento presenta una propuesta respecto a las orientaciones del trabajo que nos habiliten espacios de discusión y acciones concretas a propósito de las estructuras institucionales, tanto las académicas como las técnicas, administrativas y de servicio, con la intención de aportar a su crecimiento, consolidación y fortalecimiento.

En el Plan de Desarrollo Institucional (2021-2025), aprobado por la Comisión Directiva de ISEF (Res. N°1 sesión del 16/12/20), se propuso un capítulo sobre el fortalecimiento de las estructuras institucionales en el que se explicitan líneas de trabajo para el desarrollo y consolidación de las estructuras: académicas, TAS y de infraestructura. En este caso, es necesario diferenciar el propósito de este programa frente a lo que la Comisión Directiva ha aprobado en el Programa de crecimiento edilicio y mejora de la infraestructura (Res. N°4 sesión de CD del 3/6/22). Si bien en el PDI se organizaron las ideas en un único capítulo, consideramos necesario separar los cometidos y líneas de trabajo para el desarrollo de la infraestructura respecto de las estructuras académicas y TAS.

La Dirección de ISEF pone a consideración de la CD, el Programa de fortalecimiento de las estructuras institucionales, con el objetivo de *Profundizar el proceso de consolidación de las estructuras académicas, y las estructuras TAS de ISEF, tendiendo al desarrollo articulado de las tareas técnicas, administrativas y de servicio, la gestión, la enseñanza, la investigación y la extensión*¹.

Este Programa deberá articularse con otros Programas institucionales, que se han aprobado, como parte de la estrategia definida para la implementación del PDI (tal el caso del Programa de mejora de las condiciones de estudio y trabajo), así como también con otros que vayan a presentarse (específicamente, el Programa de desarrollo académico, previsto para ser presentado a la CD a finales de julio de 2023), cuyas acciones directa o indirectamente impactarán en el desarrollo y consolidación de las estructuras institucionales.

En particular, destacamos que este Programa deberá relacionarse con el Programa de desarrollo y consolidación del campo de la educación física en los CENUR (Res. N°6 sesión de CD del 15/7/22), debido a la incidencia directa que el proceso de departamentalización de los CENUR tendrá en las estructuras académicas de ISEF, tanto desde el punto de vista de esas mismas estructuras (que deberán atravesar un proceso de redimensionamiento), como

¹ Lineamientos estratégicos para el desarrollo de ISEF para el periodo 2022-2026 presentados en Comisión directiva (febrero, 2022)

desde el punto de vista más específicamente académico (ya que las estructuras de ISEF deberán desempeñarse como unidades asociadas de aquellas que en cada CENUR asuman responsabilidades vinculadas al campo de la educación física). En este sentido, cabe mencionar algunas acciones concretas que se han dado en este último año, por ejemplo el pasaje de algunos cargos docentes de ISEF, cuyo financiamiento provenía de fondos de los CENUR, tanto para el CENUR Litoral Norte (CUP), como para el Este (CURE) (Res. N°49 de CD del 2/6/23, Res. N°50 de CD del 2/6/23, Res. N°51 de CD del 2/6/23, Res. N° 52 del 2/6/23).

A partir de la entrada en vigencia del Estatuto del Personal Docente (EPD) (Res. N°1 de sesión del CDC del 30/11/19), varios aspectos han tenido que ser revisados tanto en la organización de las tareas de acuerdo a las franjas horarias, como al movimiento que se produjo luego de la categorización de los cargos (Res. N°4 de sesión del CDC del 8/12/20). El EPD nos marca lineamientos en cuanto a plazos de llamados a concursos, efectivización de cargos y organización de las unidades académicas entre otras cosas; lo que nos hace pensar en políticas institucionales que puedan sostener y viabilizar su implementación. Es muy importante acompañar las resoluciones transitorias y de incompatibilidades que se van aprobando en el CDC respecto al EPD. Además, el estímulo institucional al desarrollo académico de las trayectorias docentes deberá considerar los plazos que este EPD establece.

Tanto las resoluciones a nivel central, como las de la Comisión Directiva de ISEF, marcan los lineamientos de este Programa. Es así que las resoluciones respecto a la Estructura de Cargos de los Departamentos Académicos (ECDA), constituyen un primer horizonte, que nos tenemos que proponer alcanzar. Así mismo, deberán revisarse estas resoluciones, a la luz de lo resuelto por el propio CDC, en el proceso de implementación del EPD.

Al mismo tiempo, también a nivel de la estructura TAS deberán procesarse las transformaciones que la implementación del EPD generó; específicamente, esto implicará seguir avanzando en la transformación de las estructuras técnicas de información, comunicación e informática.

Por otra parte, y también refiriéndonos a la estructura TAS, en ámbitos centrales de la Udelar se están llevando a cabo discusiones respecto al rediseño de la estructura; más específicamente, mencionamos que se ha conformado una comisión encargada del rediseño de la estructura TAS, en la que ISEF ha participado en representación del Área Ciencias de la Salud. Esta comisión se ha propuesto revisar la estructura escalafonaria, el sistema de compensaciones, entre otros elementos centrales del funcionamiento de la estructura TAS.

Todos lineamientos que al definirse, impactarán en nuestra estructura institucional, y en el funcionamiento cotidiano en esta área.

Concomitantemente, consideramos fundamental seguir profundizando en el proceso de fortalecimiento de las estructuras técnicas, administrativas y de servicio. Esto debería abordarse desde múltiples dimensiones, vinculadas con la propia actualización del organigrama de la Estructura, la revisión y actualización de procedimientos y procesos, y la formación y capacitación de los y las funcionarias TAS, entre otras. Muy especialmente destacamos que la coyuntura actual nos enfrenta a la necesidad de implementar algunas de las transformaciones que institucionalmente nos hemos propuesto, que requieren de una estructura TAS que se acompañe respecto del funcionamiento general de una institución universitaria; a este respecto cabe destacar la relevancia de emprender el camino que nos lleve a constituirnos en una unidad ejecutora. Para esto deberá desarrollarse un trabajo muy coordinado con el ProRectorado de Gestión de la Udelar, y más específicamente con las Direcciones Generales de Administración Financiera (DGAF), de Personal (DGP) y de Planeamiento (DGPlan).

Apoyándonos en el proceso de actualización, ampliación y robustecimiento que la estructura TAS de ISEF ha venido atravesando en los últimos años, como parte de este Programa deberán procesarse transformaciones en el modelo de gestión organizacional. Importa, en este sentido, que la gestión académica y la gestión administrativa puedan reconocerse mutuamente como necesarias, y en consecuencia que se fortalezcan los ámbitos de coordinación entre estas dos áreas.

La Dirección de ISEF considera que la efectiva concreción de los objetivos generales y estratégico que la Comisión Directiva se trazó al momento de aprobar el Plan de Desarrollo Institucional de ISEF para el período 2021-2025 depende directamente de que se fortalezcan las estructuras académicas y las estructuras TAS; así mismo, estos objetivos exigen que el propio modelo de gestión organizacional se actualice, propiciando más y mejores diálogos entre los ámbitos académicos y los técnicos, administrativos y de servicio.

Antecedentes y justificación

Tal como se propuso en los Lineamientos estratégicos para el desarrollo de ISEF durante el período 2022-2026, la proyección de un desarrollo institucional sostenido en el tiempo, y la construcción de una institucionalidad universitaria en ISEF, exige la existencia de estructuras consolidadas que dialoguen fluidamente entre ellas, y que se complementen sinérgicamente.

La mejora en el cumplimiento de las tareas técnicas, administrativas y de servicio, así como también el desarrollo de las funciones de gestión académica, investigación, extensión y enseñanza ocuparán el centro de los esfuerzos institucionales en este programa. Para ello, será fundamental contar con estructuras institucionales robustas, lo cual exige proyectar su crecimiento y su desarrollo. Al mismo tiempo, será necesario seguir trabajando para la adecuación de las estructuras de los Departamentos Académicos a lo establecido en el nuevo Estatuto del Personal Docente (EPD) de la Udelar. La producción de conocimiento y la enseñanza se potencian y mejoran significativamente, en la medida en que se desarrollan conjuntamente con las estructuras técnicas, administrativas y de servicio, así como también con la gestión académica.

El crecimiento institucional desde el ingreso de ISEF a la Universidad de la República ha impulsado y exigido profundas transformaciones. Tanto por la composición del colectivo estudiantil que se forma en ISEF (que se ha incrementado exponencialmente en términos cuantitativos, al tiempo que se ha diversificado en su composición, tanto en condiciones socioeducativas, en condiciones económicas, en edad, entre otros componentes), como por el impulso sostenido al desarrollo académico; hemos constatado una necesidad de consolidar las estructuras TAS y académicas.

En estos últimos años, el PDI como principal antecedente, marca los lineamientos generales de un proceso cuyo objetivo estratégico propone generar las condiciones que nos permitan avanzar hacia la constitución de ISEF como un servicio asimilado a Facultad. Para que ese cometido pueda visualizarse como una realidad es necesario repensar las estructuras que organizan nuestra institución.

Algunos de los antecedentes que han ido marcando el camino para pensar este Programa tienen que ver con la permanente revisión y actualización del organigrama en la estructura TAS; destacamos en este proceso la creación del Departamento de Administración de la Enseñanza (Res. N°50 de CD del 13/12/19) y el Departamento de Información y Comunicación (Res. N°1 de CD del 2/7/21). Al mismo tiempo, se han creado y se proveyeron cargos en diferentes Secciones y Departamentos, incorporando funcionarias y funcionarios en cargos de responsabilidad, que han contribuido a organizar y mejorar algunos de los procedimientos (ver informe presentado por RRHH en Exp. 008440-000506-22).

Por otro lado, como una consecuencia directa del proceso de adecuación de las estructuras institucionales al EPD, la Unidad de informática de ISEF debió reestructurarse. Asociado a esto, su propio funcionamiento se transformó, así como también el vínculo con los ámbitos centrales de la Udelar con especificidad en la temática.

Cada una de estas acciones se ha llevado adelante desde la convicción de que la concreción de un proyecto institucional universitario para el campo de la educación física requiere la permanente revisión y mejora de las estructuras, y de la propia cultura organizacional. Desde este mismo entendimiento, y en su concepción de trabajo colaborativo, a partir del año 2021 la Dirección de División Administrativa ha sistematizado la organización de Jornadas de fortalecimiento de estructura TAS². Para la organización de las primeras y segundas Jornadas se han mantenido vínculos con el ProRectorado de Gestión, con la Dirección General de Personal, la escuela de gobierno, entre otras.

Como telón de fondo de todo este proceso de transformaciones, es fundamental reconocer que la situación institucional se ha modificado sustancialmente a partir de 2020, como consecuencia de que el CDC resolviera ampliar las atribuciones delegadas en la CD de ISEF (Res. N°4 del CDC del 3/3/20). Esto significó un hito de absoluta relevancia, en la medida en que el funcionamiento institucional pasó a asemejarse al de cualquier otro Servicio universitario, y las potestades de la CD pasaron a ser prácticamente las mismas que las del Consejo de una Facultad.

Si nos detenemos en algunas de las principales acciones desarrolladas en ISEF, respecto de las estructuras académicas, importa destacar en primer lugar la aprobación de lineamientos generales a partir de los cuales se han rediseñado las estructuras de los Departamentos Académicos de ISEF (Res. N° 29 de la CD del 27/11/2020). A partir de estas orientaciones generales, la CD aprobó una actualización de las estructuras de cargos, organizada en dos etapas, en función de la situación presupuestal de la institución (Res. N° 7 de la CD del 12/02/2021).

A partir de este reordenamiento general de las estructuras académicas, fue posible avanzar en el proceso de efectivización de cargos docentes. Al mismo tiempo, se actualizó el mecanismo de acceso a extensiones horarias, buscando ajustarse a las orientaciones generales del EPD. Si bien corresponde reconocer que aún falta mucho por mejorar en este tema, también es cierto que las estructuras académicas de ISEF actualmente están en pleno proceso de consolidación, y que se han dado pasos muy importantes en ese mismo sentido.

Como efecto de la entrada en vigencia del EPD, y con un importante trabajo de elaboración colectiva y participativa, en 2020 fue creada la Unidad Académica de Gestión (Res. N° 4 de la CD del 26/03/2021). De este modo se buscó fortalecer las estructuras

² Cabe mencionar que entre los días 31 de julio y 4 de agosto, se desarrollarán las 3as Jornadas de fortalecimiento de la estructura TAS de ISEF. Esto fue aprobado por la CD de ISEF, en sesión ordinaria del día 30 de junio de 2023.

institucionales asociadas a la gestión académica, entendida ésta como un objeto relevante para el funcionamiento de las universidades en el escenario contemporáneo. Aspectos centrales para el desarrollo institucional de ISEF, tales como la proyección nacional e internacional de los vínculos académicos, la evaluación institucional, la dimensión académica de la comunicación, o el desarrollo de las funciones universitarias sustantivas, entre otros, son objeto de producción de esta unidad académica.

Por último, mencionamos las acciones institucionales emprendidas para fortalecer los grupos de investigación. Desde el reconocimiento de que en la coyuntura institucional actual resulta fundamental consolidar los ámbitos colectivos para el desarrollo de las funciones universitarias sustantivas, en 2021 se realizó una primera convocatoria a los grupos de investigación existentes (Res. N° 3 de la CD del 10/12/2021), y está previsto realizar la segunda convocatoria en setiembre del corriente año.

Como telón de fondo del proceso de transformación de las estructuras TAS y académicas, ISEF ha emprendido una reorganización presupuestal. Es así que en 2022, por primera vez la CD aprobó las orientaciones generales para el establecimiento de una política presupuestal en la institución.

Dicho de otro modo, la reorganización, el fortalecimiento y la actualización de las estructuras técnicas, administrativas, de servicio y docentes se encuentra en marcha, y se han logrado dar pasos muy relevantes. Existen orientaciones generales para seguir profundizando ese mismo proceso, con objetivos generales y un primer nivel de organización presupuestal alcanzado.

Propuesta

En el marco de este Programa de fortalecimiento de las estructuras institucionales, nos proponemos trabajar en dos líneas complementarias:

- 1.- Fortalecimiento de las estructuras académicas
- 2.- Fortalecimiento de las Estructura TAS

Dentro de cada una de esas mismas líneas, proponemos llevar adelante las siguientes acciones:

- 1.- Fortalecimiento de las estructuras académicas (incluye a los DA y a la UAG)
 - a) Implementación del EPD

La entrada en vigencia del EPD exige de ISEF la actualización de sus estructuras académicas; esto, a su vez, implica una profundización de procesos institucionales de

transformaciones profundas que progresivamente se han venido transitando desde el ingreso de ISEF a la Udelar.

Respecto de este tema, específicamente proponemos:

- Avanzar en la efectivización de cargos interinos, con prioridad en los y las docentes en formación (cargos grados 1 y 2), de acuerdo a la primera etapa de implementación de la estructura de cargos de cada DA aprobada por CD.
- Iniciar la segunda etapa de implementación de las estructuras de cargos de los DA aprobada por CD, de acuerdo a la disponibilidad presupuestal existente.
- Generar un ámbito Ad-Hoc a la CD, con el cometido de actualizar las estructuras de cargos de los DA y de la UAG.

b) Evaluación docente

En el contexto de la implementación del EPD, en junio de 2021 la CD aprobó un documento que pone a consideración de la institución, la necesidad de discutir sobre evaluación del desempeño docente (Res. N° 3 de la CD del 10/12/2021). Esto se enmarca en un proceso general que la Udelar se ha propuesto transitar, que entre otros aspectos ha implicado el reconocimiento de la evaluación docente como un derecho asociado al desarrollo de las trayectorias académicas.

Respecto de este tema, específicamente proponemos:

- Diseñar e implementar progresivamente un sistema de evaluación del desempeño docente, de acuerdo a los lineamientos establecidos en el EPD, y en consonancia con los marcos normativos que la Udelar establezca.
- Establecer criterios orientadores para el desempeño de tareas de responsabilidad académica.

c) Promoción de la carrera docente

Conviene proponernos acompañar e impulsar las trayectorias de los y las docentes de ISEF, muy en particular las de quienes se encuentran en cargos de Ayudantes y Asistentes. En diálogo muy directo con el futuro Programa institucional dirigido a estimular el desarrollo académico, la promoción de la carrera docente debería permitirnos atender situaciones específicas de docentes en formación, de modo de contribuir a fortalecer sus trayectorias académicas, con prioridad en el cumplimiento de los lineamientos establecidos en el EPD para cada grado, y énfasis en el desarrollo de las funciones universitarias sustantivas.

Respecto de este tema, específicamente proponemos:

- Diseñar e implementar un dispositivo de promoción de la carrera docente en ISEF, dirigido a docentes en cargos de Ayudantes y Asistentes.

d) Creación y fortalecimiento de grupos

La institución se ha propuesto impulsar políticas que contribuyen a consolidar y fortalecer grupos de investigación³, tanto para el desarrollo académico como para el fortalecimiento de una estructura docente que sostenga las tareas de enseñanza, investigación y extensión. Entendemos que los grupos pueden funcionar como ámbitos intermedios de organización de los DA que acompañen la consolidación académica de ISEF.

Respecto de este tema, específicamente proponemos:

- Dar continuidad al programa de fortalecimiento de grupos de investigación, realizando nuevas convocatorias en 2023 y 2025.
- Avanzar en la discusión colectiva respecto del rol de los ámbitos colectivos de producción de conocimiento en ISEF, y sus responsabilidades respecto del desarrollo de las funciones universitarias sustantivas.

2- Fortalecimiento de las Estructura TAS

a) Revisión y actualización de la estructura de cargos

Deberá mantenerse una mirada atenta respecto del Organigrama de las estructuras técnicas, administrativas y de servicio de ISEF, de modo de proyectar su crecimiento y actualización de acuerdo a las necesidades institucionales.

Respecto de este tema, específicamente proponemos:

- Crear un Departamento Contable, a partir de la actual estructura de la Unidad de Gestión Presupuestal.
- Avanzar en la implementación del Departamento de Información y Comunicación.
- Retomar el proceso de análisis del Organigrama de la Estructura TAS de ISEF, para analizar posibles actualizaciones del mismo, en función del escenario actual

b) Procesos y procedimientos

Desde la Dirección de División Administrativa se ha propuesto el mejoramiento constante de los procesos y procedimientos institucionales; esto quedó consignado en su plan

³ Secretaría académica y programa de fortalecimiento de grupos. Res. N°2 de la CD del 10/02/2023 , Res. N° 40 de la CD del 11/03/2022 , Res. N° 5 de la CD del 22/10/2021 , Res. N° 44 de la CD del 08/10/2021.

de trabajo aprobado por la CD de ISEF (Res. N° 39 de la CD del 10/09/2021). Un componente muy relevante de esta mejora radica en la revisión permanente de los procesos y procedimientos institucionales de acuerdo a la normativa vigente, y en consideración de las particularidades de la dinámica institucional de ISEF.

Respecto de este tema, específicamente proponemos:

- Presentar revisiones periódicas de los principales procesos y procedimientos institucionales, ante la CD de ISEF.
- Convocar a la instalación de espacios de coordinación de los ámbitos de conducción administrativas y académicas de ISEF, para la unificación de los procesos y procedimientos institucionales.

c) Jerarquización de las tareas TAS

Respecto de este tema, específicamente proponemos:

- Consolidar las Jornadas para el fortalecimiento de la Estructura TAS de ISEF como un ámbito permanente de discusión, análisis y elaboración colectiva.
- Elaborar e implementar un plan de formación y capacitación para funcionarios y funcionarias TAS.
- Estimular la participación de funcionarias y funcionarios en las diferentes comisiones y grupos de trabajo existentes en la institución.

Seguimiento y financiamiento

Proponemos que el seguimiento del primer capítulo del Programa, sea realizado por parte de las comisiones cogobernadas de las unidades académicas (de los DA, y de la UAG). Se entiende que estas comisiones deberán presentar a la CD planes de trabajo bianuales en los que se proyecte la actividad de la unidad académica en estas materias, así como también informes bianuales en los que se dé cuenta del avance en la implementación de dichos planes. Asimismo, el seguimiento del segundo capítulo debería llevarse adelante por parte de la comisión asesora de gestión de ISEF. Esta comisión deberá presentar a la CD planes de trabajo cuatrienales en los que se proyecte el fortalecimiento de la estructura TAS, así como también informes bianuales en los que se dé cuenta del avance en la implementación de dichos planes.

El financiamiento del Programa de fortalecimiento de las estructuras institucionales será el proveniente del financiamiento 1.1. que actualmente está destinado al programa

presupuestal “Sueldos TAS” (en su totalidad) y al programa presupuestal “Sueldos docentes” (específicamente en lo que refiere a las líneas “Unidades Académicas” y “Apoyo a los CENUR”⁴). Así mismo, debería lograrse establecer una línea presupuestal específica (dentro del programa “Sueldos docentes”), dirigido a la promoción de la carrera docente.

⁴ Cabe consignar, por tanto, que las líneas “Programa de desarrollo académico” y “Cargos de gestión” no quedan incluidas en el financiamiento de este Programa de fortalecimiento de las estructuras institucionales.

	Expediente Nro. 008100-000033-23 Actuación 2	Oficina: SECCIÓN SECRETARÍA A COMISIÓN DIRECTIVA - CENTRO MONTEVIDEO - ISEF Fecha Recibido: 12/07/2023 Estado: Reservado
--	---------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

TEXTO

Se adjunta versión final elevada por Dirección.-

Nombre Anexo	Tamaño	Fecha
Programa de fortalecimiento de las estructuras institucionales.pdf	128 KB	01/11/2023 09:48:13

Programa de Fortalecimiento de las Estructuras Institucionales

Presentación

El presente documento presenta una propuesta respecto a las orientaciones del trabajo que nos habiliten espacios de discusión y acciones concretas a propósito de las estructuras institucionales, tanto las académicas como las técnicas, administrativas y de servicio, con la intención de aportar a su crecimiento, consolidación y fortalecimiento.

En el Plan de Desarrollo Institucional (2021-2025), aprobado por la Comisión Directiva de ISEF (Res. N°1 sesión del 16/12/20), se propuso un capítulo sobre el fortalecimiento de las estructuras institucionales en el que se explicitan líneas de trabajo para el desarrollo y consolidación de las estructuras: académicas, TAS y de infraestructura. En este caso, es necesario diferenciar el propósito de este programa frente a lo que la Comisión Directiva ha aprobado en el Programa de crecimiento edilicio y mejora de la infraestructura (Res. N°4 sesión de CD del 3/6/22). Si bien en el PDI se organizaron las ideas en un único capítulo, consideramos necesario separar los cometidos y líneas de trabajo para el desarrollo de la infraestructura respecto de las estructuras académicas y TAS.

La Dirección de ISEF pone a consideración de la CD, el Programa de fortalecimiento de las estructuras institucionales, con el objetivo de *Profundizar el proceso de consolidación de las estructuras académicas, y las estructuras TAS de ISEF, tendiendo al desarrollo articulado de las tareas técnicas, administrativas y de servicio, la gestión, la enseñanza, la investigación y la extensión*¹.

Este Programa deberá articularse con otros Programas institucionales, que se han aprobado, como parte de la estrategia definida para la implementación del PDI (tal el caso del Programa de mejora de las condiciones de estudio y trabajo), así como también con otros que vayan a presentarse (específicamente, el Programa de desarrollo académico, previsto para ser presentado a la CD a finales de julio de 2023), cuyas acciones directa o indirectamente impactarán en el desarrollo y consolidación de las estructuras institucionales.

En particular, destacamos que este Programa deberá relacionarse con el Programa de desarrollo y consolidación del campo de la educación física en los CENUR (Res. N°6 sesión de CD del 15/7/22), debido a la incidencia directa que el proceso de departamentalización de los CENUR tendrá en las estructuras académicas de ISEF, tanto desde el punto de vista de esas mismas estructuras (que deberán atravesar un proceso de redimensionamiento), como

¹ Lineamientos estratégicos para el desarrollo de ISEF para el periodo 2022-2026 presentados en Comisión directiva (febrero, 2022)

desde el punto de vista más específicamente académico (ya que las estructuras de ISEF deberán desempeñarse como unidades asociadas de aquellas que en cada CENUR asuman responsabilidades vinculadas al campo de la educación física). En este sentido, cabe mencionar algunas acciones concretas que se han dado en este último año, por ejemplo el pasaje de algunos cargos docentes de ISEF, cuyo financiamiento provenía de fondos de los CENUR, tanto para el CENUR Litoral Norte (CUP), como para el Este (CURE) (Res. N°49 de CD del 2/6/23, Res. N°50 de CD del 2/6/23, Res. N°51 de CD del 2/6/23, Res. N° 52 del 2/6/23).

A partir de la entrada en vigencia del Estatuto del Personal Docente (EPD) (Res. N°1 de sesión del CDC del 30/11/19), varios aspectos han tenido que ser revisados tanto en la organización de las tareas de acuerdo a las franjas horarias, como al movimiento que se produjo luego de la categorización de los cargos (Res. N°4 de sesión del CDC del 8/12/20). El EPD nos marca lineamientos en cuanto a plazos de llamados a concursos, efectivización de cargos y organización de las unidades académicas entre otras cosas; lo que nos hace pensar en políticas institucionales que puedan sostener y viabilizar su implementación. Es muy importante acompañar las resoluciones transitorias y de incompatibilidades que se van aprobando en el CDC respecto al EPD. Además, el estímulo institucional al desarrollo académico de las trayectorias docentes deberá considerar los plazos que este EPD establece.

Tanto las resoluciones a nivel central, como las de la Comisión Directiva de ISEF, marcan los lineamientos de este Programa. Es así que las resoluciones respecto a la Estructura de Cargos de los Departamentos Académicos (ECDA), constituyen un primer horizonte, que nos tenemos que proponer alcanzar. Así mismo, deberán revisarse estas resoluciones, a la luz de lo resuelto por el propio CDC, en el proceso de implementación del EPD.

Al mismo tiempo, también a nivel de la estructura TAS deberán procesarse las transformaciones que la implementación del EPD generó; específicamente, esto implicará seguir avanzando en la transformación de las estructuras técnicas de información, comunicación e informática.

Por otra parte, y también refiriéndonos a la estructura TAS, en ámbitos centrales de la Udelar se están llevando a cabo discusiones respecto al rediseño de la estructura; más específicamente, mencionamos que se ha conformado una comisión encargada del rediseño de la estructura TAS, en la que ISEF ha participado en representación del Área Ciencias de la Salud. Esta comisión se ha propuesto revisar la estructura escalafonaria, el sistema de compensaciones, entre otros elementos centrales del funcionamiento de la estructura TAS.

Todos lineamientos que al definirse, impactarán en nuestra estructura institucional, y en el funcionamiento cotidiano en esta área.

Concomitantemente, consideramos fundamental seguir profundizando en el proceso de fortalecimiento de las estructuras técnicas, administrativas y de servicio. Esto debería abordarse desde múltiples dimensiones, vinculadas con la propia actualización del organigrama de la Estructura, la revisión y actualización de procedimientos y procesos, y la formación y capacitación de los y las funcionarias TAS, entre otras. Muy especialmente destacamos que la coyuntura actual nos enfrenta a la necesidad de implementar algunas de las transformaciones que institucionalmente nos hemos propuesto, que requieren de una estructura TAS que se acompañe respecto del funcionamiento general de una institución universitaria; a este respecto cabe destacar la relevancia de emprender el camino que nos lleve a constituirnos en una unidad ejecutora. Para esto deberá desarrollarse un trabajo muy coordinado con el ProRectorado de Gestión de la Udelar, y más específicamente con las Direcciones Generales de Administración Financiera (DGAF), de Personal (DGP) y de Planeamiento (DGPlan).

Apoyándonos en el proceso de actualización, ampliación y robustecimiento que la estructura TAS de ISEF ha venido atravesando en los últimos años, como parte de este Programa deberán procesarse transformaciones en el modelo de gestión organizacional. Importa, en este sentido, que la gestión académica y la gestión administrativa puedan reconocerse mutuamente como necesarias, y en consecuencia que se fortalezcan los ámbitos de coordinación entre estas dos áreas.

La Dirección de ISEF considera que la efectiva concreción de los objetivos generales y estratégico que la Comisión Directiva se trazó al momento de aprobar el Plan de Desarrollo Institucional de ISEF para el período 2021-2025 depende directamente de que se fortalezcan las estructuras académicas y las estructuras TAS; así mismo, estos objetivos exigen que el propio modelo de gestión organizacional se actualice, propiciando más y mejores diálogos entre los ámbitos académicos y los técnicos, administrativos y de servicio.

Antecedentes y justificación

Tal como se propuso en los Lineamientos estratégicos para el desarrollo de ISEF durante el período 2022-2026, la proyección de un desarrollo institucional sostenido en el tiempo, y la construcción de una institucionalidad universitaria en ISEF, exige la existencia de estructuras consolidadas que dialoguen fluidamente entre ellas, y que se complementen sinérgicamente.

La mejora en el cumplimiento de las tareas técnicas, administrativas y de servicio, así como también el desarrollo de las funciones de gestión académica, investigación, extensión y enseñanza ocuparán el centro de los esfuerzos institucionales en este programa. Para ello, será fundamental contar con estructuras institucionales robustas, lo cual exige proyectar su crecimiento y su desarrollo. Al mismo tiempo, será necesario seguir trabajando para la adecuación de las estructuras de los Departamentos Académicos a lo establecido en el nuevo Estatuto del Personal Docente (EPD) de la Udelar. La producción de conocimiento y la enseñanza se potencian y mejoran significativamente, en la medida en que se desarrollan conjuntamente con las estructuras técnicas, administrativas y de servicio, así como también con la gestión académica.

El crecimiento institucional desde el ingreso de ISEF a la Universidad de la República ha impulsado y exigido profundas transformaciones. Tanto por la composición del colectivo estudiantil que se forma en ISEF (que se ha incrementado exponencialmente en términos cuantitativos, al tiempo que se ha diversificado en su composición, tanto en condiciones socioeducativas, en condiciones económicas, en edad, entre otros componentes), como por el impulso sostenido al desarrollo académico; hemos constatado una necesidad de consolidar las estructuras TAS y académicas.

En estos últimos años, el PDI como principal antecedente, marca los lineamientos generales de un proceso cuyo objetivo estratégico propone generar las condiciones que nos permitan avanzar hacia la constitución de ISEF como un servicio asimilado a Facultad. Para que ese cometido pueda visualizarse como una realidad es necesario repensar las estructuras que organizan nuestra institución.

Algunos de los antecedentes que han ido marcando el camino para pensar este Programa tienen que ver con la permanente revisión y actualización del organigrama en la estructura TAS; destacamos en este proceso la creación del Departamento de Administración de la Enseñanza (Res. N°50 de CD del 13/12/19) y el Departamento de Información y Comunicación (Res. N°1 de CD del 2/7/21). Al mismo tiempo, se han creado y se proveyeron cargos en diferentes Secciones y Departamentos, incorporando funcionarias y funcionarios en cargos de responsabilidad, que han contribuido a organizar y mejorar algunos de los procedimientos (ver informe presentado por RRHH en Exp. 008440-000506-22).

Por otro lado, como una consecuencia directa del proceso de adecuación de las estructuras institucionales al EPD, la Unidad de informática de ISEF debió reestructurarse. Asociado a esto, su propio funcionamiento se transformó, así como también el vínculo con los ámbitos centrales de la Udelar con especificidad en la temática.

Cada una de estas acciones se ha llevado adelante desde la convicción de que la concreción de un proyecto institucional universitario para el campo de la educación física requiere la permanente revisión y mejora de las estructuras, y de la propia cultura organizacional. Desde este mismo entendimiento, y en su concepción de trabajo colaborativo, a partir del año 2021 la Dirección de División Administrativa ha sistematizado la organización de Jornadas de fortalecimiento de estructura TAS². Para la organización de las primeras y segundas Jornadas se han mantenido vínculos con el ProRectorado de Gestión, con la Dirección General de Personal, la escuela de gobierno, entre otras.

Como telón de fondo de todo este proceso de transformaciones, es fundamental reconocer que la situación institucional se ha modificado sustancialmente a partir de 2020, como consecuencia de que el CDC resolviera ampliar las atribuciones delegadas en la CD de ISEF (Res. N°4 del CDC del 3/3/20). Esto significó un hito de absoluta relevancia, en la medida en que el funcionamiento institucional pasó a asemejarse al de cualquier otro Servicio universitario, y las potestades de la CD pasaron a ser prácticamente las mismas que las del Consejo de una Facultad.

Si nos detenemos en algunas de las principales acciones desarrolladas en ISEF, respecto de las estructuras académicas, importa destacar en primer lugar la aprobación de lineamientos generales a partir de los cuales se han rediseñado las estructuras de los Departamentos Académicos de ISEF (Res. N° 29 de la CD del 27/11/2020). A partir de estas orientaciones generales, la CD aprobó una actualización de las estructuras de cargos, organizada en dos etapas, en función de la situación presupuestal de la institución (Res. N° 7 de la CD del 12/02/2021).

A partir de este reordenamiento general de las estructuras académicas, fue posible avanzar en el proceso de efectivización de cargos docentes. Al mismo tiempo, se actualizó el mecanismo de acceso a extensiones horarias, buscando ajustarse a las orientaciones generales del EPD. Si bien corresponde reconocer que aún falta mucho por mejorar en este tema, también es cierto que las estructuras académicas de ISEF actualmente están en pleno proceso de consolidación, y que se han dado pasos muy importantes en ese mismo sentido.

Como efecto de la entrada en vigencia del EPD, y con un importante trabajo de elaboración colectiva y participativa, en 2020 fue creada la Unidad Académica de Gestión (Res. N° 4 de la CD del 26/03/2021). De este modo se buscó fortalecer las estructuras

² Cabe mencionar que entre los días 31 de julio y 4 de agosto, se desarrollarán las 3as Jornadas de fortalecimiento de la estructura TAS de ISEF. Esto fue aprobado por la CD de ISEF, en sesión ordinaria del día 30 de junio de 2023.

institucionales asociadas a la gestión académica, entendida ésta como un objeto relevante para el funcionamiento de las universidades en el escenario contemporáneo. Aspectos centrales para el desarrollo institucional de ISEF, tales como la proyección nacional e internacional de los vínculos académicos, la evaluación institucional, la dimensión académica de la comunicación, o el desarrollo de las funciones universitarias sustantivas, entre otros, son objeto de producción de esta unidad académica.

Por último, mencionamos las acciones institucionales emprendidas para fortalecer los grupos de investigación. Desde el reconocimiento de que en la coyuntura institucional actual resulta fundamental consolidar los ámbitos colectivos para el desarrollo de las funciones universitarias sustantivas, en 2021 se realizó una primera convocatoria a los grupos de investigación existentes (Res. N° 3 de la CD del 10/12/2021), y está previsto realizar la segunda convocatoria en setiembre del corriente año.

Como telón de fondo del proceso de transformación de las estructuras TAS y académicas, ISEF ha emprendido una reorganización presupuestal. Es así que en 2022, por primera vez la CD aprobó las orientaciones generales para el establecimiento de una política presupuestal en la institución.

Dicho de otro modo, la reorganización, el fortalecimiento y la actualización de las estructuras técnicas, administrativas, de servicio y docentes se encuentra en marcha, y se han logrado dar pasos muy relevantes. Existen orientaciones generales para seguir profundizando ese mismo proceso, con objetivos generales y un primer nivel de organización presupuestal alcanzado.

Propuesta

En el marco de este Programa de fortalecimiento de las estructuras institucionales, nos proponemos trabajar en dos líneas complementarias:

- 1.- Fortalecimiento de las estructuras académicas
- 2.- Fortalecimiento de las Estructura TAS

Dentro de cada una de esas mismas líneas, proponemos llevar adelante las siguientes acciones:

- 1.- Fortalecimiento de las estructuras académicas³

³ En su versión actual, este Programa refiere a los Departamentos Académicos y la Unidad Académica de Gestión, por ser las estructuras académicas existentes. Ante eventuales transformaciones de la estructura institucional, este Programa deberá actualizarse, considerando las modificaciones que resulten de dichos procesos.

a) Implementación del EPD

La entrada en vigencia del EPD exige de ISEF la actualización de sus estructuras académicas; esto, a su vez, implica una profundización de procesos institucionales de transformaciones profundas que progresivamente se han venido transitando desde el ingreso de ISEF a la Udelar.

Respecto de este tema, específicamente proponemos:

- Avanzar en la efectivización de cargos interinos, con prioridad en los y las docentes en formación (cargos grados 1 y 2), de acuerdo a la primera etapa de implementación de la estructura de cargos de cada DA aprobada por CD.
- Iniciar la segunda etapa de implementación de las estructuras de cargos de los DA aprobada por CD, de acuerdo a la disponibilidad presupuestal existente.
- Generar un ámbito Ad-Hoc a la CD, con el cometido de actualizar las estructuras de cargos de los DA y de la UAG.

b) Evaluación docente

En el contexto de la implementación del EPD, en junio de 2021 la CD aprobó un documento que pone a consideración de la institución, la necesidad de discutir sobre evaluación del desempeño docente (Res. N° 3 de la CD del 10/12/2021). Esto se enmarca en un proceso general que la Udelar se ha propuesto transitar, que entre otros aspectos ha implicado el reconocimiento de la evaluación docente como un derecho asociado al desarrollo de las trayectorias académicas.

Respecto de este tema, específicamente proponemos:

- Diseñar e implementar progresivamente un sistema de evaluación del desempeño docente, de acuerdo a los lineamientos establecidos en el EPD, y en consonancia con los marcos normativos que la Udelar establezca.
- Establecer criterios orientadores para el desempeño de tareas de responsabilidad académica.

c) Promoción de la carrera docente

Conviene proponernos acompañar e impulsar las trayectorias de los y las docentes de ISEF, muy en particular las de quienes se encuentran en cargos de Ayudantes y Asistentes. En diálogo muy directo con el futuro Programa institucional dirigido a estimular el desarrollo académico, la promoción de la carrera docente debería permitirnos atender situaciones específicas de docentes en formación, de modo de contribuir a fortalecer sus trayectorias

académicas, con prioridad en el cumplimiento de los lineamientos establecidos en el EPD para cada grado, y énfasis en el desarrollo de las funciones universitarias sustantivas.

Respecto de este tema, específicamente proponemos:

- Diseñar e implementar un dispositivo de promoción de la carrera docente en ISEF, dirigido a docentes en cargos de Ayudantes y Asistentes.

d) Creación y fortalecimiento de grupos

La institución se ha propuesto impulsar políticas que contribuyen a consolidar y fortalecer grupos de investigación⁴, tanto para el desarrollo académico como para el fortalecimiento de una estructura docente que sostenga las tareas de enseñanza, investigación y extensión. Entendemos que los grupos pueden funcionar como ámbitos intermedios de organización de los DA que acompañen la consolidación académica de ISEF.

Respecto de este tema, específicamente proponemos:

- Dar continuidad al programa de fortalecimiento de grupos de investigación, realizando nuevas convocatorias en 2023 y 2025.
- Avanzar en la discusión colectiva respecto del rol de los ámbitos colectivos de producción de conocimiento en ISEF, y sus responsabilidades respecto del desarrollo de las funciones universitarias sustantivas.
- Definir en CD una agenda de producción de conocimiento, sobre la cual se puedan plantear dispositivos de estímulos a los grupos de investigación⁵.

2- Fortalecimiento de las Estructura TAS

a) Revisión y actualización de la estructura de cargos

Deberá mantenerse una mirada atenta respecto del Organigrama de las estructuras técnicas, administrativas y de servicio de ISEF, de modo de proyectar su crecimiento y actualización de acuerdo a las necesidades institucionales.

Respecto de este tema, específicamente proponemos:

- Crear un Departamento Contable, a partir de la actual estructura de la Unidad de Gestión Presupuestal.

⁴ Secretaría académica y programa de fortalecimiento de grupos. Res. N°2 de la CD del 10/02/2023 , Res. N° 40 de la CD del 11/03/2022 , Res. N° 5 de la CD del 22/10/2021 , Res. N° 44 de la CD del 08/10/2021.

⁵ Corresponde mencionar que esta acción coincide con una de las acciones propuestas en el Programa de estímulo a la producción de conocimiento y desarrollo de los posgrados de ISEF; específicamente como una de las propuestas para el fortalecimiento de los grupos de producción de conocimiento.

Como ya fuera mencionado, se entiende que estos dos Programas deberán implementarse articuladamente; en este punto parecería conveniente explicitar que el fortalecimiento de las estructuras académicas y el estímulo a la producción de conocimiento son aspectos complementarios, y en un punto su división resulta artificial.

- Avanzar en la implementación del Departamento de Información y Comunicación.
- Retomar el proceso de análisis del Organigrama de la Estructura TAS de ISEF, para analizar posibles actualizaciones del mismo, en función del escenario actual

b) Procesos y procedimientos

Desde la Dirección de División Administrativa se ha propuesto el mejoramiento constante de los procesos y procedimientos institucionales; esto quedó consignado en su plan de trabajo aprobado por la CD de ISEF (Res. N° 39 de la CD del 10/09/2021). Un componente muy relevante de esta mejora radica en la revisión permanente de los procesos y procedimientos institucionales de acuerdo a la normativa vigente, y en consideración de las particularidades de la dinámica institucional de ISEF.

Respecto de este tema, específicamente proponemos:

- Presentar revisiones periódicas de los principales procesos y procedimientos institucionales, ante la CD de ISEF.
- Convocar a la instalación de espacios de coordinación de los ámbitos de conducción administrativas y académicas de ISEF, para la unificación de los procesos y procedimientos institucionales.

c) Jerarquización de las tareas TAS

Respecto de este tema, específicamente proponemos:

- Consolidar las Jornadas para el fortalecimiento de la Estructura TAS de ISEF como un ámbito permanente de discusión, análisis y elaboración colectiva.
- Elaborar e implementar un plan de formación y capacitación para funcionarios y funcionarias TAS.
- Estimular la participación de funcionarias y funcionarios en las diferentes comisiones y grupos de trabajo existentes en la institución.

Seguimiento y financiamiento

Proponemos que el seguimiento del primer capítulo del Programa, sea realizado por parte de las comisiones cogobernadas de las unidades académicas (de los DA, y de la UAG). Se entiende que estas comisiones deberán presentar a la CD planes de trabajo bianuales en los que se proyecte la actividad de la unidad académica en estas materias, así como también

informes bianuales en los que se dé cuenta del avance en la implementación de dichos planes. Asimismo, el seguimiento del segundo capítulo debería llevarse adelante por parte de la comisión asesora de gestión de ISEF. Esta comisión deberá presentar a la CD planes de trabajo cuatrienales en los que se proyecte el fortalecimiento de la estructura TAS, así como también informes bianuales en los que se dé cuenta del avance en la implementación de dichos planes.

El financiamiento del Programa de fortalecimiento de las estructuras institucionales será el proveniente del financiamiento 1.1. que actualmente está destinado al programa presupuestal “Sueldos TAS” (en su totalidad) y al programa presupuestal “Sueldos docentes” (específicamente en lo que refiere a las líneas “Unidades Académicas” y “Apoyo a los CENUR”⁶). Así mismo, debería lograrse establecer una línea presupuestal específica (dentro del programa “Sueldos docentes”), dirigido a la promoción de la carrera docente.

⁶ Cabe consignar, por tanto, que las líneas “Programa de desarrollo académico” y “Cargos de gestión” no quedan incluidas en el financiamiento de este Programa de fortalecimiento de las estructuras institucionales.