

REPÚBLICA ORIENTAL DEL URUGUAY  
UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA

**CENTRO UNIVERSITARIO REGIONAL LITORAL NORTE**  
**- CENUR LN-**

**INFORME de EVALUACIÓN EXTERNA sobre la  
AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL de 2022**

Argentina- México- Uruguay  
- Enero 2023 -

**REPÚBLICA ORIENTAL DEL URUGUAY**  
**UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA**  
**CENTRO UNIVERSITARIO REGIONAL LITORAL NORTE**

**INFORME EVALUATIVO SOBRE AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL**

**DIMENSIONES INSTITUCIONALES EVALUADAS**

**Esquema de contenidos**

**Introducción** – Página- (Pág.) 3-

1. **Dimensión Contexto institucional**- Pág. 6 -
2. **Dimensión Enseñanza** – Pág. 14-
  - Componente Enseñanza de grado- Pág. 14 -
  - Componente Enseñanza de Posgrado- Pág. 23 -
  - Componente Educación Permanente- Pág. 27 -
3. **Dimensión Investigación** - Pág. 32 -
4. **Dimensión Extensión y Actividades en el Medio** – Pág. 39 -
5. **Dimensión Comunidad Universitaria** – Pág. 43 –
  - Componente Estudiantes- Pág. 43 –
  - Componente Docentes- Pág. 46 –
  - Componente Egresados- Pág. 50 –
  - Componente Personal de Apoyo- Pág. 51 -
6. **Dimensión Infraestructura** – Pág. 55 -

**Apreciación Final** – Pág. 60 –

## INFORME de EVALUACIÓN EXTERNA sobre la AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL de 2022

### Introducción

El presente Informe Final (IF) tiene como objetivo brindar una *mirada valorativa externa sobre la organización y funcionamiento del CENTRO UNIVERSITARIO REGIONAL LITORAL NORTE (CENUR LN)* de la Universidad de la República (UDELAR o Udelar) que comprende las sedes de los Departamentos de Paysandú y Salto, situadas en las ciudades homónimas y las Casas Universitarias de los Departamentos de Río Negro y Artigas, ubicadas en las localidades de Fray Bentos y Artigas respectivamente, de la República Oriental del Uruguay.

El mismo ha sido elaborado durante los meses de Noviembre y Diciembre de 2022 y Enero de 2023 por un tribunal evaluador constituido por dos evaluadores pares externos: Ana Vogliotti, de la Universidad Nacional de Río Cuarto (UNRC), de la República Argentina y Jorge Alfredo Cuéllar de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) de la República de México y un evaluador par local, Héctor Cancela, Profesor Titular de la Udelar, designados por nota de fecha 24 de Octubre de 2022 firmada por el Dr. José Passarini, presidente de la Comisión de Evaluación Interna y Acreditación de la Udelar.

Esta valoración se ha organizado sobre la base de un proceso que tuvo lugar en diferentes fases: en *primera instancia* un trabajo a distancia que consistió en una lectura minuciosa y profunda por parte de los evaluadores pares, durante los primeros quince días del mes de Noviembre, del Informe de Autoevaluación Institucional (IAI) elaborado por una Comisión Cogobernada de Evaluación Institucional (CGEI) del CENUR LN; una *segunda instancia de visita presencial* de los evaluadores pares, que tuvo lugar desde el 14 al 17 de Noviembre en ambas sedes del CENUR LN, en la que se concretaron diversas entrevistas colectivas con diferentes actores y participantes (órdenes) de las sedes y casas del CENUR. Y finalmente una *tercera instancia*, que consiste en la elaboración, escritura y presentación de este Informe Final que pretende integrar los contenidos de las instancias previas. Con el propósito de ofrecer una perspectiva más holística y articulada de los diferentes componentes institucionales evaluados, para la elaboración de este Informe Final se ha considerado como referente orientador al *Libro de Pautas para la Evaluación Institucional* generado por la Comisión de Evaluación Interna y Acreditación (CEIyA) y aprobado por el Consejo Directivo Central (CDC) de Udelar en 2018 y sus actualizaciones. En esta tercera Instancia de la Evaluación Institucional, para la confección de este Informe Final, la Comisión de Evaluadores Pares ha trabajado con modalidad virtual manteniendo interacción e interactividad constante. La presentación escrita se realiza en formato digital.

Cabe mencionar que las *tres fuentes utilizadas* (Informe de Autoevaluación, entrevistas con distintos actores y Libro de Pautas) por cuanto se ajustan a la realidad analizada, han potenciado condiciones de precisión, confiabilidad y

validez, para la construcción de este Informe Final valorativo. La información del texto de la Autoevaluación pudo ser confrontada en contexto real con los actores participantes (en el caso de las entrevistas mantenidas con diferentes órdenes e informantes claves) y en el caso de la documentación (IAI y Libro de Pautas), fue elaborada con una metodología rigurosa, adecuada y participativa (con representación de distintos órdenes) a través de la cual se ahondó en los análisis y en las orientaciones, sobre los diferentes componentes abordados, ofreciendo en conjunto una mirada totalizadora de la Institución. En ambos documentos (Informe -IAI- y Libro), los componentes considerados incluyen las siguientes dimensiones: *Contexto institucional, Enseñanza, Investigación, Extensión y Actividades en el Medio, Comunidad Universitaria e Infraestructura.*

En virtud de ello, este *Informe Final* se organiza respetando la *estructura del Informe de Autoevaluación Institucional (IAI)* y considerando sus diferentes *dimensiones (y componentes)*, y en particular las categorías utilizadas por la Comisión Cogobernada para la descripción evaluativa, con el objetivo de imbricar en ellas las valoraciones, apreciaciones, comentarios y aportes construidos y acordados entre los Evaluadores Pares.

Este Tribunal Evaluador para la realización de su tarea, ha adoptado como posición la definición de *evaluación institucional* que considera que la misma constituye una herramienta para la *producción de nuevo conocimiento (del objeto/institución en su conjunto)*, una *valoración* en términos de reconocer los aportes y contribuciones pero también las limitaciones y vacancias que pueden estar restringiendo u obstaculizando los objetivos/finalidades/metas y la dinámica propia de la institución. El sentido del conocimiento valorativo es propiciar la *adopción de decisiones* consensuadas para avanzar con carácter prospectivo y anticipador en *propuestas de mejoras* acordadas que podrían ayudar a enriquecer la *dimensión/campo o componente* que se trate.

En síntesis, esta evaluación institucional externa pretende *complementar* la autoevaluación realizada por los integrantes del CENUR LN con la idea de consolidar bases para tomar decisiones de política institucional, planificación (incluyendo super e infraestructura) y gestión académica, administrativa económica y del personal para el mejoramiento. Interesa enfatizar a la evaluación en su potencial para provocar transformaciones necesarias, que desde una visión integral, su esencia política, su valoración colectiva, ayuden a una superación espiralada y constante en el sentido de favorecer cambios relevantes, signados por la inclusión y la calidad.

En consecuencia, este Tribunal de Evaluadores Pares ha comprometido una metodología que ha intentado conjugar una *perspectiva desde la crítica* sensata, criteriosa, ajustada a las situaciones reales, con intención de rigurosidad y objetivación, con una *perspectiva de la posibilidad* que implica brindar propuestas cercanas y posibles, aunque movilizadoras de cambios, proyección de situaciones de superación, en tanto inclusivas y de calidad que en conjunto, puedan aportar a una mejora para la organización y funcionamiento institucionales en las diferentes dimensiones consideradas y en su articulación. Con ese propósito, se seguirán en cada una de las dimensiones tratadas, las categorías elegidas en el IAI: *fortalezas, debilidades y propuestas (o sugerencias) de mejoras.* En general se comparten las valoraciones realizadas por la CGEI en estos tres aspectos mencionados, pero se intenta

avanzar en algunas ampliaciones y en referencia a la identificación de algunas vacancias.

Tal como se anticipó, todo el proceso de evaluación institucional, se enmarcó en el *Libro de Pautas para la Evaluación Institucional*, que establece los criterios, descripción de procesos evaluables y las fuentes de información a recurrir para la valoración de las diferentes dimensiones consideradas. Se destacan la claridad, pertinencia y coherencia que desde una perspectiva amplia e integradora, con una lógica procesual, constituyen ese Documento. Todo lo cual, posibilita una orientación precisa que permite, al menos esa es la pretensión de estos Evaluadores Pares, una evaluación contextualizada y ordenada de la Institución.

Es importante explicitar que todo este proceso de evaluación externa se ha realizado desde una fluida comunicación entre los Evaluadores Pares sobre perspectivas, criterios, contenidos, metodologías a utilizar por los mismos y sus apreciaciones sobre la autoevaluación institucional realizada y también en contacto permanente con autoridades y participantes organizadores de este proceso evaluativo. En la *primera instancia*, a través de dos reuniones virtuales de presentaciones personales y situacionales y para explicitación del marco institucional de la tarea de evaluación; comunicaciones que continuaron por Whats App. Y sobre todo en la *segunda instancia* en ocasión de los encuentros presenciales, con un diálogo abierto, amplio y consistente sobre las diversas temáticas abordadas con los diferentes grupos involucrados de estudiantes, docentes, graduados, funcionarios de ambas sedes. Todos/as estos participantes, en esta instancia (como se anticipó) ofrecieron información, valoraciones, mención de dificultades y limitaciones del funcionamiento, de organización y sobre sus prácticas, desde la crítica y la autocrítica dando cuenta de su implicancia en las diferentes problemáticas, de sus expectativas superadoras y en general, con un genuino sentido de pertenencia y compromiso con la universidad.

Posiciones, concepciones y actitudes que también han sido percibidas en las autoridades y organizadores responsables de este proceso de evaluación institucional, caracterizado por una planificación y previsión claras, una consecución seria y un acompañamiento constante que además de generar un clima ameno y cordial de trabajo, aportó la información necesaria para contextualizar y resolver diferentes situaciones que fueron presentándose durante el proceso de evaluación externa.

Por lo expresado en lo que antecede, desde la tensión entre continuidades validadas y rupturas imprescindibles para impulsar cambios superadores, este Tribunal tiene como expectativa aportar elementos que puedan ayudar a convalidar situaciones valiosas y a revisar otras, a la par de identificar algunas vacancias y plantear sugerencias de mejoras que, en conjunto, aporten al crecimiento de la universidad pública, abierta y democrática, sustantividad de la UDELAR.

**Comisión Evaluadora de Pares**

## 1. DIMENSIÓN CONTEXTO INSTITUCIONAL

Del documento de autoevaluación elaborado por la Comisión Cogobernada de Evaluación Institucional (CGEI) y proporcionado por la Comisión de Evaluación Interna y Acreditación (CEIyA) se desprende que el Centro Universitario Regional Litoral Norte (CENUR LN) se generó con la intención de desconcentrar las funciones educativas de la Udelar en el territorio uruguayo, favorecer el acceso a la educación de las comunidades más lejanas de Montevideo y atender a una población local o regional que demanda la oportunidad para acceder a una formación universitaria de calidad y generar egresados capaces de atender y resolver las problemáticas sociales que ahí prevalecen. Su área de influencia comprende los departamentos de Paysandú, Salto, Río Negro y Artigas.

Su origen fue incipiente y ocurrió hace varias décadas, inició con el traslado de algunos docentes para la impartición de cursos informales, el proyecto fue creciendo con el tiempo, pasando por el dictado de parte de la carrera de Agronomía, un plan piloto para las prácticas profesionales de Veterinaria, una sede universitaria y ahora con el CENUR LN. Su desarrollo fue respondiendo a las necesidades que se presentaban y las posibilidades para su atención. Actualmente el crecimiento del servicio ha rebasado su capacidad física y humana, se estima que se atienden cuatro veces más de estudiantes en relación con su capacidad instalada.

Es una entidad legalmente reconocida y normada por la Udelar a través de la Ordenanza de los Centros Regionales y depende del Consejo Directivo Central de la propia Universidad. También participan normativamente para la organización y funcionamiento del CENUR LN las instancias de cogobierno como la Ordenanza de Delegaciones de Atribuciones en los Consejos de los Centros Universitarios Regionales, y la Reglamentación para la elección de autoridades de los Centros Universitarios Regionales. Por su dimensión, oferta académica y carácter multidisciplinario, un CENUR semeja más a una Universidad que a una Facultad.

Una característica distintiva es la nueva organización por medio de los Departamentos Académicos, donde se aglutinan docentes para cumplir con los fines sustantivos de la Universidad y favorece su fortalecimiento académico. Se continúa con la conformación de nuevos departamentos para abarcar la mayor cantidad de áreas del conocimiento que conforman el servicio.

El CENUR LN posee dos sedes (tipo Centro Universitario Local) en los departamentos de Paysandú y Salto, así como dos Casas de la Universidad en los departamentos de Artigas y Río Negro.

La oferta académica del CENUR LN es amplia y variada, muchas de las licenciaturas se imparten paralelamente en la sede central de la Udelar, un aspecto para resaltar es que poseen programas de licenciatura que solo se ofrecen en esta entidad educativa.

La decisión en la planeación, conducción y modificación de los programas y planes de estudios está centralizada, el CENUR LN debe acatar lo definido en

las Facultades donde inicialmente se ofrecían las licenciaturas, pues esas instancias son las responsables de la calidad académica de los egresados. Otra instancia es la Ordenanza de Estudios de Grado y otros Programas de Formación Terciaria aprobada por el Consejo Directivo Central (CDC) de la UdelAR, esta normatividad prevé que la orientación y organización de la enseñanza la definirá un organismo designado y dependiente del Consejo o Comisión Directiva del servicio.

La mayoría de las carreras que se ofrecen tienen una Comisión de Carrera cogobernada quien es el responsable de la actualización de los programas en los ámbitos regional, nacional e internacional. Gran parte de las carreras que se desarrollan en el CENUR LN disponen de una Comisión cogobernada (Comisiones de Carrera o estructura equivalente) que tiene entre sus objetivos la actualización de la carrera de acuerdo con el contexto nacional, regional e internacional. Dichas comisiones responden a los Servicios responsables de la carrera, por lo que el cumplimiento de la normativa y los mecanismos que éstas prevén están en la órbita del servicio correspondiente, no del CENUR LN.

Posee una Unidad Regional de Extensión que tiene a su cargo la extensión y la vinculación con su entorno cuyos alcances están enmarcados en el Programa Regional de Enseñanza Terciaria (PRET) del CENUR LN. Las labores de investigación la realizan a través de una comisión asesora al Consejo en todo lo vinculado al Régimen de Dedicación Total.

Aunque no cuenta con una declaración explícita de su misión, visión y plan de desarrollo, existe un Programa Regional de Enseñanza Terciaria para el periodo 2020-2025, elaborado colegiadamente, en él se establecen los objetivos y las pautas para la ejecución de las acciones prioritarias de la Universidad. Los directores de ambas sedes presentan un plan de desarrollo que regirá durante su periodo administrativo, ellos son los responsables de su correcta ejecución. Las Casas Universitarias poseen documentos donde definen su misión, visión y plan de desarrollo.

La comunicación es un rubro sobresaliente en el CENUR LN, a través de su Unidad de Comunicación y Difusión Institucional, una en cada sede, está dotada de personal con un perfil *ad hoc* y su labor se ha adecuado al crecimiento y necesidades del servicio, su marco de acción es el Programa de Comunicación Estratégica de la Sede Universitaria Litoral de Norte. Hay un trabajo coordinado entre las unidades de las sedes y las Casas Universitarias. Se cuenta con medios de comunicación accesibles para la comunidad universitaria y público en general. La comunicación interna es de tipo personal con respuestas expeditas. Es de resaltar que el CENUR LN posee una estación de radio on line "La Regional", un medio producción para dar mayor relevancia al trabajo universitario de servicio. La Unidad de Comunicación y Difusión Institucional elabora material audiovisual y colabora en la organización, promoción y cobertura de eventos culturales.

Con relación a la planificación y evaluación de la gestión académica, es importante mencionar que no existe un organigrama académico institucional donde se exprese la estructura orgánica académica actual del CENUR LN, esto genera confusión para la comunidad interna y externa, sin embargo,

existe una normativa al respecto que por el momento no se cumple. Ejemplo de lo anterior es la estructura departamental que sigue implantándose, pero no concluye. Para la elección de los cargos directivos y de docentes, se cumple con los lineamientos reglamentarios vigentes.

En lo relativo a la gestión administrativa, se informa que el CENUR LN se crea con un organigrama administrativo que elaboró la Comisión Coordinadora del Interior y se basó en las estructuras existentes aprobadas por el CDGAP y la disponibilidad financiera, de ahí se conformaron los departamentos administrativos. En 2018 se modificó por un acuerdo cupular y actualmente solo se registran los departamentos y secciones con sus áreas subordinadas. En dicho organigrama se definen claramente las funciones de cada cargo.

El Texto Ordenado de Contabilidad y Administración Financiera regula los aspectos contables y de compras. El Departamento de Recursos Humanos definen los concursos para el ingreso del personal. Todos los aspectos relativos a los funcionarios, como la elección, selección, designación y evaluación, están normados centralmente (Manual de Compilación de Normas Relacionadas con la Administración del Personal de la Universidad de la República). Para los aspectos administrativos, se emplean los sistemas de información de la UdelaR, esto permite una gestión uniforme en toda la institución.

Para el ejercicio de autoevaluación se creó un software para compilar la información referente a funcionarios y las carreras del CENUR LN. También se cuenta con un expediente electrónico para facilitar la gestión administrativa.

En la gestión financiera existen evidencias de la planificación, la ejecución y el control presupuestal. El recurso económico lo gestiona el Departamento de Recursos Financieros que depende de la Dirección Regional, ese departamento administra y controla la ejecución de los recursos financieros presupuestales y extrapresupuestales. Existe una Comisión Cogobernada de Presupuesto. Se reporta un cumplimiento en las metas en materia administrativa y financiera, sólo existen algunos pendientes que atender de presupuesto no ejercido durante la pandemia; sobre todo en materia de obras. Como actividades a desarrollar están la inserción del CENUR LN en el organigrama institucional y su transformación en un servicio de otro tipo, diferente a una Facultad. Los recursos para financiar las carreras tienen diferente origen presupuestal, corresponden a rentas generales permanentes y anuales.

El nuevo Estatuto del Personal Docente establece los criterios para la asignación de horas y funciones de los docentes, el servicio trabaja para adecuarse a ese instrumento legal. Hay transparencia y acceso público para conocer el sueldo de funcionarios docentes, funcionarios TAS, gastos, inversiones y compras para la investigación de las cuatro unidades académicas del CENUR LN. Para las funciones de extensión e investigación se utilizan fondos propios y fondos centrales.

No se cuenta con una estructura estable que se ocupe de la autoevaluación institucional. Posterior a su aprobación se conformó un equipo de trabajo

integrado por el Director de la Sede Paysandú, un asistente académico y tres docentes contratados para este fin a partir de los fondos asignados por la CElyA. Ese equipo definió la estrategia metodológica para identificar las fuentes, obtener y sistematizar información, adaptaron las "Pautas para la evaluación institucional" establecidas por la CElyA a la realidad particular del CENUR LN. También se encargó de recabar y procesar la información necesaria y elaborar los informes para enviarlos a la Comisión Cogobernada. Posteriormente se contrató otro docente para agilizar el proceso. Un docente involucrado tuvo la función específica de desarrollar un software que almacena y analiza la información obtenida en el proceso. A nivel del Consejo se conformó una Comisión Cogobernada que recibió los informes elaborados por el equipo de trabajo, y realizó un análisis del proceso y de los resultados obtenidos, e hizo una apreciación sobre la realidad del servicio. Es de resaltar que es el primer proceso de autoevaluación institucional que realiza el CENUR LN desde su creación.

### **FORTALEZAS:**

En este rubro, se coincide con lo plasmado en el documento de autoevaluación emitido por la CGEI, sin embargo, es conveniente adicionar lo siguiente:

-El CENUR LN es una entidad universitaria que nace por la necesidad de tener más presencia de la UDELAR en las regiones de Uruguay más alejadas, con los beneficios educativos y sociales que esto representa. Se pretende que la educación que se ofrezca atienda las necesidades regionales.

-Se valora la decisión y el trabajo realizado para llegar a un ejercicio de autoevaluación del CENUR LN, es la primera vez que se efectúa. Esta evaluación tiene una gran trascendencia para definir el plan desarrollo institucional del servicio.

-El CENUR LN opera y se ha desarrollado con bastantes esfuerzos colectivos y acordados, ha logrado un avance significativo a pesar de su relativa reciente creación. Toda su comunidad tiene un gran sentido de pertenencia, trabaja con compromiso y orgullo.

-El CENUR LN tiene características propias, ha tenido iniciativas únicas como la departamentalización de sus servicios académicos, la automatización de procesos académicos, administrativos y de autoevaluación. Estas iniciativas deben ser reconocidas y apoyadas a nivel central pues pudieran extrapolarse a los CENUR's uruguayos. Se considera necesario generar una identidad propia y desprenderse del centralismo en la toma de decisiones.

-Es de resaltar el gran trabajo del Unidad de Comunicación y Difusión Institucional, con sus resultados se ha logrado que el CENUR LN sea reconocido en la región, valoren a sus egresados, así como sus actividades académicas y culturales.

-Se sigue trabajando a favor de un reordenamiento académico y administrativo para ajustarse a la realidad del CENUR y sus objetivos.

## **DEBILIDADES:**

Se considera que en el documento de autoevaluación se ha realizado un buen ejercicio de autocrítica, pero es importante agregar:

-Se menciona y estamos de acuerdo, no existe un plan de desarrollo institucional del CENUR LN, tampoco se cuenta con los mecanismos sistemáticos e integrales de seguimiento y evaluación.

-No en todos los casos, los directores de las sedes y Casas Universitarias presentan por escrito un plan de desarrollo aprobado por las instancias correspondientes.

-Las decisiones de índole académico relacionadas a las carreras que ofrece el CENUR LN, deben negociarse y acordarse con las instancias centrales, esto le resta autonomía.

-Las instancias del CENUR LN que tienen actividades para favorecer al medio, no están vinculadas, ni realizan un trabajo planificado para lograr más impacto, evitar duplicidades y tener un mayor beneficio para los usuarios externos.

-Se requiere de un mayor esfuerzo para que la comunidad del CENUR LN conozca y se apropie de las normativas actualizadas aplicables al quehacer universitario cotidiano.

-Se carece de un mecanismo para dar seguimiento y evaluar la actividad académica de los docentes.

-Se expresó que no existen pautas claras y concretas en la selección y designación de los docentes a pesar del nuevo Estatuto del Personal Docente de la UDELAR.

-En materia de comunicación, se carece de lineamientos estratégicos bien definidos, además hay separación física, criterios diferentes y falta de apoyo entre las unidades de las dos sedes. Mencionan que es necesario concluir el plan de comunicación regional.

-En lo administrativo, no hay manuales de procedimientos ni la definición de funciones. Cada departamento actúa autónomamente sin que exista una pauta central e integral para sus actividades cotidianas.

-Algunos departamentos carecen de una normativa para su correcto funcionamiento.

-No existe una reglamentación particular del CENUR LN para la selección y designación de funcionarios no docentes, para esos procedimientos se recurre a la normatividad central de la UdelAR.

-Los funcionarios no docentes manifestaron que hay escasa comunicación con los mandos superiores y éstos desconocen muchas de sus funciones y modifican arbitrariamente los horarios y lugares de trabajo. Considera que a nivel central de la Universidad hay un mejor ambiente de trabajo

-Los Servicios de Referencia Académica no cuentan con sistemas automatizados propios para la gestión y procesamiento de información.

-No se tiene acceso a información académica y administrativa oportuna elementos básicos para la toma de decisiones.

-No existe un documento que mencione los objetivos y procedimientos relacionados con la planificación financiera anual.

-No obstante las voluntades y esfuerzos personales y colectivos, así como los magníficos resultados logrados, no existe de manera formal una unidad que se avoque a la autoevaluación institucional.

#### **OPORTUNIDADES SUGERIDAS PARA LA MEJORA:**

Con la finalidad de fortalecer las oportunidades de mejora mencionadas en el documento de autoevaluación elaborado por la CGEI, se enfatiza lo siguiente:

-Es de particular urgencia generar un plan de desarrollo institucional (plan rector o plan estratégico) como un instrumento que logre, por medio de acciones concretas y planificadas con plazos específicos, resolver problemas previamente identificados. En él se pueden establecer los resultados esperados y procedimientos de seguimiento y evaluación en pos de los objetivos estratégicos que la UDELAR se ha planteado. Se debe plasmar lo que la comunidad universitaria quiere para la institución de manera consensuada y con una visión de largo plazo, que asegure continuidades, pero también las innovaciones necesarias con los obvios matices de las diversas gestiones. Así, supera la gestión política del momento para establecer objetivos institucionales compartidos, que garanticen el trabajo conjunto y colaborativo hacia la mejora continua del CENUR LN.

-Se deben hacer las gestiones necesarias y modificar la ordenanza de los CENUR's para que se incluyan en el organigrama de la Universidad, estos planteles tienen los mismos derechos al ser integrantes de la misma UDELAR. Esta acción favorece su autonomía en la toma de decisiones académicas.

- Elaboración de la reglamentación específica para que los directores de las sedes y Casas Universitarias presenten por escrito un plan de desarrollo que será sometido a su aprobación por las instancias correspondientes.
- Generar un plan para que los servicios externos que ofrece el CENUR LN estén coordinados y atiendan conjuntamente las necesidades del medio.
- Establecer una estrategia mediática para que la comunidad del CENUR LN conozca y se apropie de las normatividades actualizadas aplicables al quehacer universitario cotidiano.
- Elaborar el reglamento específico para el seguimiento y evaluación de la actividad académica de los docentes.
- El CENUR LN puede explicitar los requisitos y procedimientos particulares para la selección y designación de los docentes en concordancia con el nuevo Estatuto del Personal Docente de la UdelaR.
- Debe trabajarse, con tiempos bien definidos, en la conclusión del plan de comunicación regional. A través de ese plan se lograría la armonización de la actividad en las dos sedes.
- Es importante elaborar los manuales de procedimientos administrativos que además de la definición de cargos, incluya sus funciones y normatividad. Los departamentos deben contar con su manual de procedimientos aprobado por la instancia correspondiente.
- Mejorar en el CENUR LN procesos de selección y designación de funcionarios no docentes, en el marco de la normatividad central de la UdelaR.
- Es importante generar un mecanismo de relación cordial y empática con los funcionarios no docentes para fortalecer la comunicación y evitar desavenencias que deriven en conflictos.
- Generar un sistema automatizado de información para el almacenamiento y uso de la información para todos los procesos de gestión académica y administrativa, la finalidad es reducir tiempos, evitar el uso de papel y agilizar los procesos para la toma de decisiones.
- Elaborar el documento que mencione los objetivos y procedimientos relacionados con la planificación financiera anual.
- Se mencionó que el libro de pautas utilizado para la evaluación autodiagnóstica era de aplicación para las Facultades, se crea la necesidad de generar un instrumento *ad hoc* para ser empleado en servicios tipo CENUR.

-La comisión cogobernada (común para ambas sedes) debe trabajar en paralelo con el Equipo de Evaluación Institucional y ser más interactiva. Esta comisión se manifiesta a favor de un plan de mejora. Deben subsanarse las dificultades con la entrega de la información por incompatibilidad con el equipo técnico.

-Debe crearse una instancia formal y oficial, con estructura sólida y recursos humanos capacitados que se encargue de la autoevaluación institucional de manera permanente.



## 1. DIMENSIÓN ENSEÑANZA

La dimensión *Enseñanza* cuenta con *cuatro componentes*: enseñanza de grado, enseñanza de posgrado, educación permanente y otros programas de formación. En este proceso de autoevaluación el equipo técnico junto al equipo de Dirección decidió que en esta oportunidad sólo se evalúen los tres primeros componentes de esta dimensión.

### 2.1- COMPONENTE ENSEÑANZA DE GRADO

En este apartado del IAI se presenta la información obtenida a través del Formulario llamado *Componente enseñanza de grado* completado por las coordinaciones de carreras, ciclos y tramos de carrera, tarea que se realizó desde el 2 de diciembre de 2020 con un plazo inicial para entregar fijado para el 31 de diciembre de 2020, extendiéndose luego, hasta el 30 de abril del corriente año (2022). Además del instrumento de recolección de información, se recogieron insumos de la matriz de datos obtenidos del mismo y la carpeta con los archivos que adjuntan las coordinaciones de los distintos servicios. De las 41 Coordinaciones de carrera, se obtuvieron 28 respuestas que comprenden a 31 de ellas. De modo que diez carreras no respondieron al *formulario Enseñanza de Grado*: Doctor en ciencias Veterinarias, Ciclo Inicial Optativo área social, Ingeniero Agrónomo, Licenciatura en Archivología, Licenciatura en Instrumentación Quirúrgica, Licenciatura en Psicomotricidad, Tecnicatura en Anatomía Patológica, Tecnicatura en Hemoterapia, Licenciatura en Psicología (Paysandú), Tecnicatura Universitaria en Bienes Culturales.

Se mencionan las 41 carreras que ofrece el CENUR LN, explicitando las carreras que se ofrecen en ambas sedes.

*Caracterización de las carreras*: se ha incluido la oferta existente en el CENUR LN.

Cabe aclarar que, la mayoría de las carreras y ciclos de CENUR LN, tiene dependencia de las Facultades. La facultad de Medicina es el servicio con mayor cantidad de carreras, le siguen las Facultades de Ingeniería, Ciencias y Humanidades y Ciencias de la Educación. El área de salud es la que concentra la mayor parte de las carreras en la región.

*Perfil de egresado*. Con respecto al perfil de egresado en los planes de estudio: 100 % explicitan el perfil del egresado y son coherentes con los contenidos; el 93,5 % explicita las competencias; el 87 % explicita el área de actuación del egresado, pero de ellos, el 48,4 % no se realizaron a partir de un relevamiento de graduados y empleadores; el 87,1 % son compatibles con las reglamentaciones vigentes; el 80,6 % hacen mención a las habilidades y competencias y el 67,7 % muestran un perfil coherente con lo definido regionalmente.

*Adecuación de los planes de estudio a la Ordenanza de los Estudios de Grado y otras formaciones terciarias*: el 80,6 % se adecuan a estas normativas; el 90,3 % de las carreras tienen un diseño curricular acorde al perfil y objetivos de

formación de la carrera; el 90,3 % de las carreras presentan flexibilidad curricular; en el 67,7 % de las carreras, los estudiantes cuentan con orientaciones acerca de su trayectoria de formación, opciones curriculares y aprobación de cursos electivos que responden a su interés personal; el 61,3% cuenta con articulación curricular y movilidad estudiantil interna y externa (internacional); 67,7 % posee reconocimiento de créditos; el 83,9 % cuentan con espacios de formación orientados a abordajes multi e interdisciplinarios en espacios controlados y contextos de prácticas y el 74,2 % prevé elementos de formación general en el perfil (en asignaturas obligatorias, optativas y/o electivas).

Se cuenta con un sistema de orientación de estudiantes muy amplio en el proceso de implementación curricular: al ingreso a la carrera, durante el primer año y al final de la carrera en relación al perfil de graduado y los campos laborales. Estos acompañamientos son realizados por diferentes actores: tutores, coordinadores de carreras, Unidad de Apoyo a la Enseñanza, comisiones, docentes.

Se destacan los espacios de integración de la formación en espacios creditizados (pasantías, prácticas pre-profesionales, talleres multi e interdisciplinarios de integración transversal) y otros a acreditar a solicitud del estudiante; cursos optativos, integración de los estudiantes en las Unidades Docentes Asistenciales y sobre todo, en Espacios de Formación Integral y en Articulación con la Unidad Regional de Extensión y en proyectos concursables del Programa de Apoyo a la Investigación Estudiantil.

*Incorporación de la investigación a las carreras:* el 77,4 % de los planes de estudio ha establecido pautas para la incorporación de la investigación y el 84,1 % de las coordinaciones manifiestan que los estudiantes participan en actividades de investigación (colaboración en los proyectos, en el desarrollo de asignaturas de metodología de la investigación); Programas de Apoyo a la Investigación Estudiantil y Espacios de Formación Integral (investigaciones en pasantías, tesinas, monografías); el 67,7 % incluyen actividades de investigación en unidades curriculares con objetivos y contenidos explícitos; el 77,4 % lo hace en diferentes espacios curriculares y el 35,5 % de las carreras disponen de contenidos acerca de investigación en espacios transversales.

Si bien se cuenta con una población estudiantil considerable integrada a las actividades de investigación, se reconoce que podría haber un mayor estímulo por parte de los equipos docentes para una mayor participación de los estudiantes en este sentido.

*Incorporación de la extensión en las carreras:* el 58 % ha incorporado las actividades de extensión al currículo de las carreras y el 83 % de las coordinaciones afirman que los estudiantes participan en ellas mientras cursan las carreras; los criterios de incorporación son muy diferentes: en algunas carreras forman parte de actividades de acreditación, en tanto en otras son opcionales para el estudiante; el 35,5 % incluyen actividades de extensión en sus unidades curriculares y sólo el 38,7 % de las carreras incluyen a la extensión como contenido en los espacios curriculares; el 22,6 % de las carreras las integran como contenidos transversales y en el 35,5 % de las carreras se realizan Espacios de Formación Integral.

Si bien la participación de los estudiantes en actividades de investigación es mayor, es destacable la incorporación de éstas como así también las

actividades de extensión en el currículo de las carreras. También el tipo de actividades que se entienden como de extensión son muy variadas (desde la integración de actividades sistemáticas en un Programa, hasta una charla o taller o participación en una oferta educativa de la institución). Esta variedad puede ser beneficiosa en tanto las actividades de extensión pueden incorporarse gradualmente a lo largo del recorrido curricular, según su nivel de complejidad.

En cuanto a los tipos de actividades que se incluyen como espacios curriculares, también se percibe una gran variedad, lo cual supone la riqueza de la diversidad en la formación: algunas están vinculadas a las prácticas profesionales, otras como prácticas articuladas entre sí, otras integradas con la investigación y la formación bajo el concepto de 'integralidad', destacándose los casos en que dependen del trayecto que elija el estudiante.

*Seguimiento de los planes de estudio:* El 74,2 % de las coordinaciones considera que la integración, funciones y regularidad de funcionamiento de los organismos encargados de la supervisión y evaluación de las carreras son acordes a las necesidades de las mismas; en el 80,6 % de las mismas se han considerado los mecanismos de designación y las funciones del/la director/a o coordinador/a están definidos; en el 77,4 % de las carreras los mecanismos de coordinación entre la comisión de carrera y las unidades docentes están establecidos; en el 41,9 % de las carreras existen mecanismos documentados que explicitan la actualización del plan de estudios y en el 64,5 % de las carreras existe participación de los diferentes órdenes en la actualización del plan de estudios.

## **FORTALEZAS:**

Además de las fortalezas reconocidas por la Comisión Cogobernada de Evaluación Institucional (CGEI), en relación a los planes de estudio de las carreras de grado, pueden agregarse:

- Valoración de la diversidad de carreras, perfiles y duración (carreras largas y cortas), lo cual puede acercarse a las expectativas e inquietudes de una población con intereses heterogéneos y diversas necesidades contextuales.
- Una clara definición del perfil contextualizado de egresado en todas los planes de estudio de las carreras que ofrece el CENUR LN y en su gran mayoría observando una congruencia interna sólida en relación con los objetivos de la formación y con los contenidos en los diferentes campos disciplinares.
- Adecuación de los diseños curriculares a la normativa vigente (ordenanzas), considerando especialmente las condiciones de flexibilidad, sobre todo en las opciones y elecciones de estudiantes en relación a sus intereses personales de formación; espacios de integración multi e interdisciplinares y en la relación teoría-práctica, en particular en las actividades preprofesionales, todo lo cual puede reflejarse en la transversalidad de los conocimientos en los diferentes recorridos curriculares.

- Múltiples y variadas actividades incorporadas al currículo, tanto de investigación como de extensión, las que ofrecen un amplio abanico de tipos, complejidades y objetivos, a la vez de brindar una diversidad de tareas que superarían las funciones homogeneizadoras de la formación.
- Se cuenta con un sistema de orientación y acompañamiento a estudiantes durante toda su trayectoria, sobre todo en tres momentos fundamentales: el ingreso a las carreras, los primeros años para favorecer la continuidad de los estudios y al finalizar el último tramo de la carrera con orientaciones específicas a sus trabajos desde el perfil de graduados y campos laborales específicos para el ejercicio profesional.
- Se prevé la supervisión y acompañamiento sistemáticos de la implementación en la mayoría de los planes de estudio, como así también las responsabilidades que les competen a los diferentes actores en esa tarea, sobre todo la anticipación de procesos que potencian la actualización de los currículos con la participación de los distintos órdenes. En este sentido es dable destacar esta condición por cuanto, por un lado, se aseguran decisiones democráticas y por otro, se posibilita una contextualización e innovación curricular permanentes en una tensión entre continuidades y rupturas, necesaria para la dinamización del desarrollo de los planes de estudio; lo cual podría ser válido para todos los espacios curriculares.
- Se valora la actividad manifestada por la *Unidad de Apoyo a la Enseñanza* (UAE- creada en 2008 y constituida por 4 integrantes de distintas carreras) Esta Unidad con diferentes integrantes en cada sede, enmarca su actividad en las líneas de trabajo centrales establecidas por la Comisión Sectorial de Montevideo. Integrantes de las ambas Unidades, en razón de su respectivo encuentro con la Comisión de Evaluadores Pares en ambas sedes (Paysandú y Salto), explicitando una interrelación entre las Unidades, realizaron una pormenorizada descripción de sus tareas vinculadas con formación de profesores para: el uso de la plataforma EVA (Entorno Virtual del Aprendizaje), cursos a distancia, acompañamiento a docentes en el diseño y evaluación de propuestas virtuales; trabajo pedagógico en grupo con docentes; tutorías pares, alfabetización académica con formación coordinada por especialistas invitadas (de la Universidad de Gral. Sarmiento, Argentina) para distintos momentos de las carreras; formación de grupo de estudio y prácticas interdisciplinarias sobre procesos de lectura y escritura en diferentes campos disciplinares; trabajo con la diversidad estudiantil y en primeras vinculaciones con personas en situación de privación de la libertad; orientación vocacional, atención primaria y derivación (a la División Universitaria en Salud) de problemas de adicciones y otras problemáticas (acosos con diferentes intencionalidades). Además, participan en la mediación para el otorgamiento de becas, en la comisión de Inclusión (discapacidad), en el Ciclo Inicial Optativo, en diferentes cursos introductorios a la vida universitaria para todos los ingresantes del CENUR LN (Paysandú).

Estas UAE también integran una red interinstitucional y han participado en Encuentros de Asesorarías Pedagógicas. No hay referencias valorativas explícitas en el Informe de AI sobre las tareas desempeñadas, aunque pueden inferirse con claridad en la descripción

de la dimensión de Enseñanza, algunas de las actividades mencionadas a través de ciertos indicadores empíricos.

Considerando la importancia y multiplicidades de tareas desempeñadas por las UAE en ambas sedes, cuyo fin principal es sostener los procesos de enseñanza y de aprendizaje en referencia a las propuestas de formación, asesoramiento y orientación brindados a docentes y estudiantes, sería conveniente enmarcar su actividad en un acompañamiento socio-psico-pedagógico para construir algunas categorías de análisis con indicadores derivados para revisar, valorar e innovar en estas actividades que constituyen apoyos esenciales para la calidad e inclusión educativas.

- En la misma línea que se viene planteando, se valora la actividad desarrollada por la *Unidad de Comunicación* que tiene como una de sus funciones la socialización, información y promoción de la oferta educativa del CENUR LN. Se destaca la autoevaluación crítica y genuina realizada por los integrantes de la Unidad en oportunidad de los encuentros con la Comisión de Evaluadores Pares. Ellos hicieron referencia a algunas dificultades para llegar con la información a sectores más vulnerables de la población y/o primera generación de estudiantes de sus familias que acceden a la universidad, algunos provenientes de zonas rurales o suburbanas. Y también para llegar con la información sobre carreras nuevas cuyos campos laborales aún son desconocidos socialmente (por ejemplo, Licenciatura en recursos hídricos, entre otros). Se reconocen muy positivos los medios, recursos y programas utilizados para lograr la difusión: expo-académicas, ferias, jornadas de puertas abiertas, programas en medio radial propio con la participación de estudiantes y sobre variedad de temas: académicos, de extensión, diversidad, problemáticas actuales, actividades culturales, boletín semanal, etc.

En apoyo a intensificar estas estrategias para informar y promover la oferta educativa, quizá sería conveniente implementar otro tipo de actividades cercanas a la cultura juvenil emergente, tales como involucrarse a través de redes sociales que utilice la institución, reuniones espontáneas estudiantiles en lugares públicos, convocatorias en espacios públicos a través de recursos que esta población incorpora en sus prácticas sociales, con música, espectáculos, videos, entre otros. Otras estrategias pueden ser realizar talleres en las escuelas secundarias con estudiantes, sobre todo de los últimos cursos; encuentros con estudiantes y padres en la comunidad para plantear a la universidad y al estudio universitario como una opción importante en el proyecto de vida de estudiantes secundarios; paneles con estudiantes avanzados de diferentes carreras y con profesionales graduados de las mismas, programas interactivos en la web de la universidad con respuestas virtuales, entre otras actividades.

- Se destaca la actitud de pertenencia y compromiso manifestada por docentes, estudiantes, graduados y funcionarios. Se consideran valores fundamentales no sólo para afianzar el funcionamiento de la institución, sino también para su proyección. En ocasión de entrevistas colectivas con los órdenes ante la pregunta ¿qué significa para ustedes el CENUR LN?, las respuestas se colmaron con expresiones tales como: "Es una

oportunidad única de formación universitaria"; "Su fortaleza estriba en su cercanía con la sociedad, en un plano de horizontalidad que no debemos desaprovechar"; "Es una respuesta para fortalecer la democratización de la educación superior en el país"; "Es un orgullo pertenecer a esta Casa de Estudios descentralizada".

- En referencia a la democratización educativa que implica el CENUR LN, manifiestan: "Da oportunidades a los jóvenes, muchos de primeras generaciones que acceden a la universidad; que no se desarraigan de sus lugares de orígenes y cuentan con una vinculación directa con el medio"; "el CENUR, es fuente de trabajo y genera movimientos económicos, sociales, culturales...".
- Se valora especialmente la relación pedagógica en general entre profesores y estudiantes (más allá de algunas cuestiones que habría que revisar en virtud de las dedicaciones de algunos/as docentes) sobre todo por el vínculo que se sostiene entre ambos con una comunicación fluida, buena disposición y niveles motivacionales que permiten adecuados procesos de enseñanza y de aprendizaje en las diferentes carreras; lo cual es posible por el número de estudiantes y por el conocimiento de los participantes y la contextualización de las situaciones de formación que permite el Centro. Estas apreciaciones fueron manifestadas tanto por docentes como por estudiantes en oportunidad de las reuniones con Evaluadores Pares.

## **DEBILIDADES:**

En este componente, además de las debilidades que la propia Comisión de Autoevaluación menciona, se reconoce:

- Como vacancia metodológica: la ausencia del 25 % de las carreras en el relevamiento realizado a las coordinaciones de carreras; y entre quienes participaron, algunas no disponían de información pertinente para responder a los ítems del formulario.
- Casi la mitad de las carreras consideradas en el estudio, no han realizado un relevamiento regional con respecto a las necesidades y demandas laborales a graduados y empleadores. En el caso de concretar este relevamiento para todas las carreras, sería necesario ampliar la participación a otros actores de la comunidad y región, no sólo graduados y empleadores, sino referentes culturales, sociales, políticos, productivos, entre otros. Esta extensión de la participación ayudaría a identificar situaciones y construir problemas vinculados al mundo del trabajo, mundo socio-cultural, entre otros ámbitos.
- Si bien se identifican procesos de acompañamiento a estudiantes en toda su trayectoria en contextos de enseñanza y de aprendizaje áulicos comunes, no se perciben con claridad procesos de apoyo para trayectorias diversificadas teniendo en cuenta características y diversidad de situaciones de estudiantes (discapacidad, privación de libertad, educación domiciliaria, entre otras); como así también la producción de materiales específicos adecuadas a estas situaciones

diversas, aunque a algunos de estos aspectos, los integrantes de la Unidad de Apoyo a la Enseñanza hicieron mención en oportunidad de la entrevista con los pares evaluadores, en tanto las reconocen como parte de su tarea efectiva.

- Del mismo modo anterior, es de suponer que la transversalidad de la formación incluye contenidos vinculados a cuestiones de igualdad y equidad social e inclusión, cuestiones de género e identidades, ambiente y sustentabilidad, formación ético-ciudadana, entre otros temas relevantes y actuales, en Unidades Curriculares Obligatorias y Optativas; sin embargo, no aparecen estos aspectos planteados con clara identificación y ubicación curricular. Tampoco se incluyen en el análisis del Informe de Autoevaluación Institucional (IAI), referencias o valoraciones con respecto a los constitutivos de los procesos de enseñanza y de aprendizaje (objetivos, metodologías, criterios y tipos de evaluación, recursos y fuentes, entre otras). Así tampoco, en el Informe se mencionan los alcances y limitaciones en la implementación curricular de las asignaturas.

En esta dirección estudiantes de algunas carreras en ocasión a la entrevista colectiva mantenida presencialmente en la sede de Salto con los evaluadores pares, hicieron mención con respecto a la falta de supervisión de sus prácticas pre-profesionales en diferentes momentos de sus carreras (lo que consideraban muy importante para repensar sus prácticas mientras se están formando y mejorarlas).

- En general, la información ofrecida en el IAI, está referida a la dimensión estructural-formal del currículo, esto es al diseño de los planes de estudio, con escasos indicadores acerca de la dimensión procesual práctica, esto es, la implementación de los mismos, por ejemplo, en relación a los problemas identificados o dificultades encontradas en el desarrollo curricular.

En este sentido, en entrevistas mantenidas con docentes se hizo referencia que el regreso a la presencialidad pos-pandemia, revelaba todavía importante ausentismo en las aulas, denotando que es preciso reinstalar la necesidad de presencialidad. Estos docentes reconocen que por las necesidades generadas en la pandemia (aislamiento, virtualidad generalizada) debieron modificar sus roles habituales y asumir la responsabilidad docente desde una intervención desconocida o con diferentes niveles de dominio y manejo de la tecnología; hoy estas prácticas persisten en algunos casos puntuales. Los/las docentes manifiestan la necesidad de generar desde la gestión espacios para la reflexión y elaboración de propuestas de conjunto en referencia a los procesos pedagógico-didácticos y su socialización, atendiendo especialmente a los perfiles actuales de ingresantes y de la población estudiantil en su conjunto; y también para la revisión de la sobre-exigencia y superposiciones de tareas que tienen que desempeñar como profesores. Del mismo, expresan la necesidad de que se avance en los procesos de departamentalización (armar nueva estructuración académica), optimizar recursos, atender a las desigualdades entre las áreas y sobre todo y en su propia expresión 'mejorar las condiciones laborales y las posibilidades de promoción docente'.

- Escasa incorporación de la investigación en espacios curriculares transversales; quizá una forma de superar esta limitación podría resultar de incorporar a las diferentes disciplinas o espacios interdisciplinarios, sus propios modos y metodología de producción de conocimientos; habida cuenta que en los procesos de enseñanza y de aprendizaje no sólo se aprehende el conocimiento-objeto sino también el modo en cómo se construye y cómo se enseña.
- Integrantes de la Unidad de Comunicación, también han reconocido algunas vacancias y dificultades que habría que atender desde la mejora al funcionamiento institucional. Por un lado, la necesidad de contar con una planificación de la Unidad en el marco de un Plan Regional para no seguir trabajando sólo a demanda de algunos grupos o instituciones. Por otro lado, fortalecer la constitución de los equipos de trabajo de esta Unidad con mejoras en sus condiciones de designación, de revista y laborales.

### **OPORTUNIDADES SUGERIDAS PARA LA MEJORA:**

Se comparte las propuestas que ha realizado la CGEI en relación a este componente Enseñanza de Grado y en relación a ellas y para posibilitar una mirada integradora se propone:

- La implementación de la Investigación Evaluativa (IE), tanto para la evaluación diagnóstica que se requiere para los diseños como para la implementación y seguimiento de los Planes de Estudios en todas las carreras. La IE, desde una perspectiva global, permite la construcción de nuevo conocimiento, la valoración de procesos y resultados, la participación de las distintas órdenes e integrantes de la comunidad, sobre lo cual pueden asumirse decisiones compartidas sobre la investigación y para las mejoras. Agota las instancias en la construcción de datos y en la búsqueda de información, contando casi siempre con fuentes accesibles y potables. Desde su perspectiva holística e integrada, al abarcar tanto el currículo prescripto (plan de estudios) como su implementación concreta, constituye una estrategia sistémica y sistemática que dinamiza los procesos formativos incorporando cambios necesarios pero cuidando la coherencia e integralidad de la formación, tanto en su dimensión estructural-formal como en su dimensión procesual-práctica.
- La IE, recoge entre otras fuentes, los informes sistemáticos de rendimientos académicos de estudiantes, cuestiones referidas a las condiciones y criterios cualitativos de los procesos de aprendizaje de estudiantes, niveles motivaciones y características socio-culturales de la población estudiantil, procesos de reflexión sobre las propias prácticas de enseñanza, instancias de formación docente para la mejora de las prácticas de enseñanza, reflexiones y valoraciones en relación a la estructura y al desarrollo curricular que está siendo; sus alcances, limitaciones, etc. Además, considera especialmente la congruencia interna y externa, tanto teórica como práctica, entre sus constitutivos curriculares. El Libro de *Pautas para la Evaluación Institucional*, es muy

abarcar y ofrece además de orientaciones, categorías muy adecuadas para esa tarea.

- Ante la importancia de la dimensión académica otorgada, tanto en la organización como en el funcionamiento del CENUR LN, la Comisión de Pares Evaluadores, se preguntan: ¿Qué papel institucional cumple en relación a esta dimensión la Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación? Más allá de la importancia de la participación de los profesionales de las diferentes áreas disciplinarias: ¿Qué participación tienen los especialistas en educación en los diseños, implementación y evaluación de planes de estudio, programas disciplinares, proyectos pedagógicos innovadores, tanto del grado, del posgrado y en los procesos de formación permanente? Como así también en los procesos de acompañamiento y evaluación de estudiantes, docentes, graduados, en las distintas experiencias educativas y de formación.
- En relación al desempeño de la tarea de enseñar, en paralelo a ofrecer trayectos de formación pedagógico-didáctica a profesores que no cuentan con ella, sería conveniente considerar la posibilidad de incorporar algún criterio de valoración del dominio de estos conocimientos en los concursos de acceso a los cargos. Como así también en la evaluación de sus informes sobre su carrera docentes, la valoración de la formación pedagógica adecuada y suficiente que realizan docentes para mejorar su rol de enseñantes. La formación docente es reclamada por profesores que vienen de distintas profesiones y no cuentan con esa formación, uno de ellos ha manifestado a los Evaluadores Pares: "Somos todos docentes sin serlo porque nos falta formación pedagógica".
- Profundizar en todos los procesos de formación cuestiones referidas a problemáticas socio-políticas culturales, identidades y género, diversidades y discapacidad, ecológicas y ambientales, ciudadanas y ético-humanísticas (DDHH). Considerar las subdimensiones y criterios incorporados a las seis dimensiones en la última edición -2018- del Libro de Pautas para la Autoevaluación Institucional, producto de los aportes recibidos desde distintos espacios y actores que son referentes en las respectivas temáticas.

En el IAI no se cuentan elementos suficientes para valorar el desarrollo de estas cuestiones a través de los distintos procesos de formación, ni en la investigación.

## 2.2. COMPONENTE ENSEÑANZA DE POSGRADO

El CENUR Litoral Norte ofrece carreras de posgrado. Para la obtención de la información recibida con respecto a este componente, se establecieron comunicaciones con las coordinaciones de las mismas y con la dirección de la Escuela de Graduados de la Facultad; respondieron al cuestionario, seis de ellas (Cirugía General, Diploma en Matemática, Enfermería en Cuidado Intensivos, Especialidad en Salud Familiar y Comunitaria, Especialización en Inclusión Social y Educativa, Maestría en Sociología y Métodos Avanzados de Investigación) de las ocho (además de las mencionadas, Diplomas en Diabetes, Especialización en Gestión de los Servicios de Salud) propuestas vigentes. Todos los planes de estudios de las carreras analizadas se ajustan a la normativa institucional vigente.

*Caracterización de las carreras.* De los seis posgrados evaluados, una es una maestría, cuatro son especializaciones y una es diplomatura; cuatro de los posgrados son del área de la salud, de éstos, dos dependen académicamente de Facultad de Enfermería, uno de Facultad de Psicología y el otro de Facultad de Medicina. Uno de los posgrados pertenece al Área de Tecnologías y Ciencias de la Naturaleza y el Hábitat, teniendo como dependencia académica a la Comisión Sectorial de Enseñanza, el último pertenece al Área de las Ciencias Sociales y depende de la Facultad de Ciencias Sociales.

Son posgrados recientes, creados entre 2013 y 2017, a excepción de la Especialización en Cirugía General que se creó en 1978.

Comparten la característica de ser ofertas con pocos estudiantes inscriptos o egresados en el año 2019, año centro de este proceso de autoevaluación institucional.

*Perfiles de egreso de posgrado.* Todas las carreras definen su perfil de egreso y lo explicitan en el Plan de estudios, mayoritariamente en términos de competencias, habilidades y capacidades, explicitan el ámbito de actuación del egresado y acreditan congruencia interna entre sus constitutivos, sobre todo con los contenidos.

*Respuesta del posgrado a las necesidades del medio.* Todos los posgrados ofrecidos responden a las necesidades sociales del medio y región en términos de formación de agentes para intervenir en las diferentes problemáticas investigativas, educativas, de salud, y comunitarias o para formación según alguna nueva normativa según lo manifestado en el IAI, aunque sólo en tres casos se reconoce que para la definición de las temáticas se ha realizado un relevamiento a egresados y empleadores.

*Adecuación de los planes de estudio de posgrado.* En dos de los posgrados se menciona un proceso para actualizar el plan de estudios con la participación de los diferentes órdenes y en cuatro de estas carreras de posgrado se identifica un espacio institucional para la actualización de procesos de enseñanza. Y en tres de estas carreras se cuenta con informes sistemáticos sobre los rendimientos de los estudiantes.

*Incorporación de la Investigación en las carreras de posgrado.* De los seis posgrados evaluados, cuatro son profesionalizantes y dos son académicos;

cuatro de ellos incluyen unidades curriculares para el desarrollo de habilidades de investigación y propician actividades en este sentido, en general porque deben realizarlas como parte de los requisitos de terminación de las carreras (Tesis, tesinas, trabajos finales), aunque no en todas las carreras aparece como un requisito la generación de nuevo conocimiento.

Los productos de investigación exigidos a los estudiantes son trabajos finales en el que deben sistematizar lo desarrollado en procesos de investigación-acción, proyectos de investigación aplicando los conceptos trabajados y tesis originales.

*Incorporación de la Extensión en las carreras de posgrado.* En 4 de las carreras, los estudiantes participan en actividades de extensión y en las restantes dos esto no es así; en cinco de los posgrados no se incluyen Unidades Curriculares de contenidos específicos o transversales que involucren la formación en extensión, excepto en la carreras de Especialización en Cirugía General. .

### **FORTALEZAS:**

- Se destacan la relevancia y la significatividad de los temas/problemas sobre los cuales versan todas las carreras de posgrado. Ello es coherente con el tipo de posgrado que se ofrece, mayoritariamente diplomas y especializaciones que, en general adoptan como objeto/tema, las problemáticas sociales, regionales y comunitarias que demandan la intervención de profesionales con formación específica.
- Se valora especialmente la incorporación de la investigación y la extensión en los procesos formativos de las carreras de posgrado. Y si son enfocados desde el concepto de integralidad, tanto mejor.
- Dependencia, en general de los posgrados de las Facultades. La unificación de esta condición puede resultar beneficiosa en términos de simplificar la complejidad de la administración y gestión. Se supone que en una Facultad se intensifican y concentran las actividades de formación, investigación y extensión en las carreras afines que la integran, de modo tal que pueden consolidar y sustentar al posgrado, en cualquiera de sus tipos y rangos de carreras que ofrezca.
- En esa dirección, es esperable (tal como ocurre) que la mayoría de los posgrados ofrecidos, dependan del área de salud y de las Facultades de Medicina, Enfermería y Psicología. Se destaca la Especialización en Cirugía General que se creó en 1978.
- Inclusión en los planes de estudio de espacios para la actualización de la propuesta curricular de los mismos y también en término de la dimensión pedagógico-didáctica. Ello es muy beneficioso por cuanto implica incorporar un proceso de innovación permanente en la formación, en una misma carrera y titulación, en tanto se justifique su continuidad por la relevancia del tema que aborde. Sería conveniente incluir este aspecto en todas las propuestas de posgrado.

## **DEBILIDADES:**

- Considerando el tiempo de funcionamiento del CENUR LN (con diferentes designaciones y organizaciones a través del tiempo) como centro académico, la múltiple oferta de carreras de grado, la amplitud de las áreas de conocimiento que incluyen la multi e interdisciplinariedad y la integralidad de las funciones universitarias (formación- investigación-extensión), tanto la propuesta de carreras de posgrado como la población estudiantil que atiende, resultan escasas.
- Si bien se reconoce la cualidad de relevancia social de las temáticas abordadas en el posgrado, sólo en el 50 % de las carreras analizadas en el Informe de EI han contado con un relevamiento a egresados y a empleadores. En este sentido, se entiende que el relevamiento, según la intención que revista y la problemática que atienda, debe incluir además a otros actores sociales, en virtud de que hay variados temas emergentes que son de interés cultural, social, político y/o económico que van más allá de la relación (o no) desempeño profesional-empleador/es.
- En el IAI se sostiene que "Ninguno de los seis posgrados realiza Espacios de Formación Integral (EFI)", lo cual puede resultar limitante en términos de formar para las competencias, capacidades y habilidades que establecen los perfiles de las carreras de posgrado.
- Inexistencia de datos o información por parte de coordinaciones no participantes en el cuestionario o por desconocimiento acerca de los temas interrogados; escasa información sobre rendimientos académicos de estudiantes; lo cual constituye un elemento fundamental para la adopción de medidas pedagógico-didácticas y para la gestión de las carreras, además de valorar la importancia de la carrera ofrecida.

## **OPORTUNIDADES SUGERIDAS PARA LA MEJORA:**

- Generar un sistema de relevamiento más abarcador que provea de información necesaria a través de fuentes documentales, registros, archivos para no limitarse sólo a los aportes de coordinaciones de carreras.
- En relación al Diploma en Matemática, y así como se reconoce la importancia de la formación docente en esta disciplina, podría ser interesante también ofrecer otros Diplomas en otras áreas de conocimientos disciplinares para profesores que se desempeñen en el nivel secundario; como una posibilidad de articulación entre niveles y considerando además, que los estudiantes que transitan ese nivel, son potenciales ingresantes a la universidad. Esto, considerando que en el IAI se sostiene que "...el diploma viene a ocupar un hueco en la formación de los recursos humanos del país", lo cual es cierto, en

términos de una alternativa accesible, viable, factible para cubrir la necesidad de actualización/profundización/capacitación profesional sobre algunos temas/problemas relevantes y emergentes que necesitan de cierta celeridad y pertinencia en las respuestas.

- Reconocer y valorar los intereses de docentes-profesionales, que en ocasión de las reuniones mantenidas con la Comisión de Evaluadores Pares de este proceso de Evaluación Institucional, manifestaron su preocupación por no disponer de una formación pedagógico-didáctica adecuada para su práctica de enseñanza, tanto en las carreras de grado como en el posgrado. Estos profesores vienen de distintas profesiones de base. Contando con estos intereses genuinos y amplios, a juzgar por la trayectoria manifestada por los propios docentes (de ambas sedes, Paysandú y Salto), podrían proponerse trayectos, diplomaturas o especializaciones (algunas hasta en articulación con Maestrías y Doctorado) sobre docencia universitaria, relación educación-sociedad, prácticas de enseñanza, teorías del aprendizaje, política educativa, planificación y gestión, culturas institucionales, teorías pedagógicas, modelos, estrategias, didácticas de las disciplinas, conocimiento de los sujetos de aprendizajes, sus problemáticas y situaciones diversas, entre otras.
- Es esperable que la investigación como herramienta para la generación de conocimiento constituya un componente central en las carreras de posgrado de corte académico; aunque en las de perfil más profesional también puede constituir una instancia de formación que ayude a resolver la tensión teoría-práctica, sobre todo desde la modalidad de investigación-acción que requiere de una intensa construcción de conocimientos a través de la intersubjetividad colectiva sobre un problema real y compartido; lo cual potencia las posibilidades de reflexionar sobre las propias prácticas en el ejercicio profesional lo cual conlleva a la incorporación de estrategias para su superación.
- Incorporar Espacios de Formación Integral (EFI) en las carreras, para lo cual podría resultar sencillo la transversalidad de los mismos a través de Seminarios de Integración, Talleres u otras estrategias metodológicas que implique su inclusión dentro de espacios curriculares existentes (simposios, ateneos, mesas de trabajo integrales), siempre que aseguren un tratamiento multi e interdisciplinar con el análisis de prácticas situadas.
- Analizar la posibilidad de elaborar una propuesta de Doctorado (o Maestrías) con un ciclo común y con tres o más orientaciones opcionales (una de ella podría ser en el campo pedagógico-didáctico) ancladas cada una en las diferentes áreas de conocimiento en que están organizadas las carreras que ofrece el CENUR LN. Podría disponer de modalidades mixtas que integren la presencialidad grupal y colectiva, la virtualidad y la autonomía personal, para flexibilizar dar mayores posibilidades a los/as interesados/as. Con respecto a esta propuesta, los/las docentes cuando fueron entrevistados por la Comisión de Pares, consideraron que el CENUR LN, por su fortaleza

académica, está en condiciones de elaborar y desarrollar proyectos de formación de posgrado de esta envergadura. Lo cual favorecería especialmente al conjunto docente.

### **2.3. COMPONENTE EDUCACIÓN PERMANENTE**

Para este componente, la CGEI reconoce que en el IAI se utilizaron los criterios plasmados en el libro de Pautas de Evaluación Institucional de la Comisión de Evaluación y Acreditación Interna, pero además se sumaron criterios considerados sustanciales para la comprensión del CENUR LN. La información fue recabada a través de un formulario dirigido a la responsable de la *Unidad Regional de Educación Permanente (UREP)* (comprende las Sedes de Salto y Paysandú, y las Casas de Artigas y Río Negro), que surge en el marco del Programa de Educación Permanente según el documento de Creación de la UREP del CENUR LN (2020: 3). Este Programa consiste en: "organizar, desde una óptica universitaria, una oferta estable, cambiante año a año, de actividades de actualización, capacitación, perfeccionamiento, nivelación, reorientación, complementación curricular y especialización no formal para profesionales, trabajadores, actores del sector productivo y público en general, haciendo posible una oferta de educación universitaria para todos durante toda la vida."

En este sentido, la UREP del CENUR LN tiene por cometido fortalecer el vínculo con los/as egresados/as y la sociedad en general, contribuyendo de esta forma a los objetivos plasmados en el Programa Regional de Enseñanza Terciaria (PRET).

Entre las disposiciones del documento citado anteriormente, se establecen las siguientes: en primer lugar, la Unidad Regional se conforma por dos Unidades locales, de Salto- Artigas y de Paysandú- Río Negro. En segundo lugar, cuenta con un/a coordinador/a de carácter rotativo anual, con grado 3 (profesor/a adjunto/a) o superior. En relación a las funciones de la Unidad, se explicita la responsabilidad de ejecutar las políticas regionales de Educación Permanente previamente aprobadas por el Consejo del CENUR LN y de la Comisión Sectorial de Educación Permanente (CSEP).

El mismo documento refiere a la previsión, planificación, desarrollo y evaluación de procesos de formación (cursos, actividades, articulaciones con el posgrado, entre otras), sobre todo referidos a los procesos de enseñanza y de aprendizaje y a la gestión educativa, para diferentes destinatarios.

*Cursos de Educación Permanente ofrecidos por el Servicio en 2019.* Se han ofrecido por parte del CENUR LN y coordinados por la UEP, 93 cursos de Educación Permanente, que involucraron a 2288 participaciones y 1381 horas de cursado. De los 93, se realizaron 75 y no se llevaron adelante 18. En lo que respecta a la modalidad de los cursos, un 50 % fue presencial dirigido a trabajadores, un 40 % presencial dirigido a egresados/as, un 9 % inter-servicio, un 1 % se desarrolló en modalidad sincrónica virtual. Los datos arrojan que en un 89 % los cursos fueron desarrollados bajo modalidad presencial, mientras que sólo 1 % se hicieron de forma virtual sincrónica.

Los cursos dirigidos a trabajadores en la modalidad presencial fueron los que contaron con mayor cantidad de participantes (1265), seguidos por los destinados a egresados (768). A su vez, los presenciales a trabajadores fueron los que concentraron mayores cargas horarias; en general los destinatarios fueron "otros públicos" y quienes fueron responsables en el desarrollo de los cursos fueron docentes con categorías 3 y 4.; en relación al contenido y entre los que se conoce el tema, la mayoría refieren al área Social y Arte, luego Salud y después Ciencias y Tecnología de la Naturaleza y Hábitat, pero mayoritariamente no se conoce el tema sobre los cuales han versado los cursos; muy pocos cursos se han compartido con Posgrados y Extensión, la amplia mayoría han sido exclusivamente de Educación Permanente (85); de los cursos postulados, es superior la cantidad de los que no han tenido matrícula de inscripción (57) que los que sí (36).

*Cursos de Educación Permanente compartidos con otros Servicios en 2019.* Se han ofrecido 26 cursos de Educación Permanente compartidos con otros servicios de UdelaR, coordinados por la UEP. El apoyo brindado por la UREP a dichos cursos se ha concentrado en mayor medida en aspectos locativos (21). El Servicio que se destaca en la organización de cursos es el Instituto Superior de Educación Física (17), mucho más abajo la Escuela Universitaria de Nutrición (4), en tanto las Facultades registran una sola organización. De 26 cursos, 18 acredita una carga horaria entre 11 y 20 horas; 6 entre 21 a 45 y 2, entre 6 a 10 horas.

*Cursos ofrecidos por fuera de la convocatoria de la Comisión Sectorial de Educación Permanente en 2019:* se han ofrecido once cursos de Educación Permanente por fuera de la convocatoria de la CSEP. Del total, seis fueron en modalidad presencial dirigidos a egresados y 5 en la misma modalidad destinados a trabajadores; la mayoría de los cursos (8) tiene una carga horaria entre 6 y 10 horas, dos, de 21 a 30 horas y sólo uno de 31 a 45 horas; según la UREP existe coherencia entre la oferta de EP y la misión-visión institucional y en referencia a la coherencia entre la oferta de Educación Permanente y las demandas del medio, no existe un relevamiento hasta el momento de las demandas del medio que dé cuenta de este criterio; la UREP menciona que la oferta anual de cursos se selecciona a partir de necesidades de egresados y/o empleadores.

*Coherencia entre los cursos y las reglamentaciones vigentes:* La coordinación menciona que la oferta anual de cursos de Educación Permanente es coherente con las reglamentaciones vigentes, es decir, Ordenanzas de carreras de grado y reglamentaciones generales.

## **FORTALEZAS:**

En coincidencia con la CGEI en su IAI y por las entrevistas colectivas mantenidas con integrantes de la comunidad universitaria en diferentes reuniones, desde la perspectiva externa:

- Se valora especialmente la *institucionalidad* que se ha otorgado a la formación extracurricular abierta a toda la comunidad: creación de la *Unidad Regional de Educación Permanente* (UREP) en 2020, por parte del CENUR LN, que comprende las Sedes de Salto y Paysandú, y las

Casas de Artigas y Río Negro; y la elaboración del Programa de Educación Permanente (documento de Creación de la UREP del CENUR LN (2020, p. 3), en articulación con el Programa Regional de Enseñanza Terciaria (PRET). Como así también se destaca el concepto de Educación Permanente reflejado con coherencia en los objetivos y destinatarios de los procesos de formación ofrecidos, tal como le cabe a una universidad pública.

- Del mismo modo, se valora especialmente la definición de políticas regionales de Educación Permanente previamente aprobadas por el Consejo del CENUR LN y de la Comisión Sectorial de Educación Permanente (CSEP) y la consideración de las reglamentaciones vigentes acordadas para el diseño de las propuestas anuales de cursos de Educación Permanente.
- Los procesos de formación presenciales destinados a trabajadores fueron los que concentraron mayores cargas horarias, y los que contaron con mayor cantidad de participantes (1265) lo cual está evidenciando, en primer lugar la respuesta adecuada que la institución está ofreciendo ante una necesidad (o un tema puntual) y por otro lado, la cobertura de una vacancia en materia de formación continua.
- Cursos de Educación Permanente compartidos con otros Servicios en 2019. Se han ofrecido 26 cursos de Educación Permanente compartidos con otros servicios de UdelaR, coordinados por la UEP. Esta articulación es muy positiva porque amplía la extensión en referencia a intereses y participantes, lo cual también reduce costos y esfuerzos.

#### **DEBILIDADES:**

- Si bien en el Informe se hace referencia a las áreas desde dónde se han ofrecido los cursos y actividades de EP: la mayoría refieren al área Social y Arte, luego Salud y después Ciencias y Tecnología de la Naturaleza y Hábitat, pero mayoritariamente no se conoce el tema sobre los cuales han versado.
- En referencia a la coherencia entre la oferta de Educación Permanente y las demandas del medio, no existe un relevamiento hasta el momento de las demandas (o necesidades emergentes) del medio que dé cuenta de este criterio; la UREP menciona que la oferta anual de cursos se selecciona a partir de necesidades de egresados y/o empleadores. Tal como ocurre con la formación de grado, si sólo se cuenta con la participación de estos actores en el relevamiento de necesidades sociales y comunitarias en materia de formación, se corre riesgo de considerar sólo la dimensión económica y productiva de la misma, dejando de lado dimensiones tan importantes como las vinculadas con lo socio-ciudadano, problemáticas sociales y ambientales; problemáticas éticas y humanísticas, entre otras.
- En oportunidad de los encuentros entre integrantes de la UEP, que cuentan con una buena coordinación entre sedes, sus integrantes han planteado la necesidad de fortalecer la organización y funcionamiento

de esta Unidad en términos de: brindar formación a sus egresados con propuestas de diferentes niveles de exigencias, al sector productivo, otras propuestas sobre demandas del medio sobre problemáticas sociales, culturales, entre otras; utilizar diferentes modalidades (presenciales, virtuales, híbridas, etc.) para poder llegar a más cantidad de personas.

Los/as docentes en lo que más se han insistido es sobre la necesidad de implementar propuestas de formación pedagógica a profesores con perfil profesional (no disponen de esos conocimientos), a través de estrategias y dispositivos movilizadores y atractivos para que se involucren voluntaria e interesadamente en la formación pedagógico-didáctica. Esta vacancia es identificada por docentes y los reclamos de referencia fueron expresados por ellos/as en diferentes circunstancias en las instancias presenciales de este proceso de evaluación institucional.

Finalmente, integrantes de la UEP expresan nivel de satisfacción por las valoraciones recogidas de destinatarios/as que han participado en diferentes procesos de formación durante el período de pandemia y actualmente. En virtud de lo cual, plantean su interés por continuar diseñando propuestas de formación, pero reclaman mejoras en sus designaciones y dedicaciones, además de la incorporación de otros integrantes a la Unidad para poder cumplir mejor con su tarea habitual y ampliarla a través nuevos objetivos y con las metas.

#### **OPORTUNIDADES SUGERIDAS PARA LA MEJORA:**

Siempre en coincidencia con la CGEI, se sugiere considerar en estas propuestas de formación continua y actualizada temas vinculados con:

- Necesidades de formación que impliquen la cobertura de vacancias o la actualización de conocimientos para enfrentar desafíos que imponen las nuevas tecnologías y las problemáticas emergentes que ello mismo acarrea, en términos de la tensión exclusión-inclusión social. En este sentido la educación permanente destinada a la comunidad universitaria y general, constituiría el complemento indispensable para la concientización paralela a la formación de grado y de posgrado acerca de temas transversales tales como: DDHH, cuestiones de identidades y géneros, violencias, adicciones, corrupciones, problemáticas ambientales, desigualdades sociales, diversidades, discapacidades, entre tantos otros temas.
- En el sentido que se viene planteando y con los mismos objetivos concientizadores y formadores, se considera oportuna y estratégica a la educación permanente para aportar a la formación pedagógico-didáctica de profesores en ejercicio o aspirantes a ingresar a la carrera docente universitaria que no disponen de estos conocimientos y que están desempeñándose como docentes o que anhelan hacerlo en algún momento. La necesidad de contar con esta formación educativa del área pedagógico-didáctica ha sido manifestada por docentes en ambas sedes del CENUR LN, tanto en Paysandú como en Salto, en

oportunidad de las reuniones mantenidas con ellos y la Comisión Evaluadora de Pares en este proceso de Evaluación Institucional.



### 3. DIMENSIÓN INVESTIGACIÓN

El servicio no cuenta con un espacio periódico establecido de discusión para la difusión y promoción de la investigación. En los últimos tiempos para ello, se adoptaron otras instancias, en particular el Encuentro de Investigadores del Norte, en sus cuatro ediciones y la Reunión de investigadores del Norte que constituyeron oportunidades para reunir a docentes, investigadores, profesionales y estudiantes de los centros educativos terciarios de la región norte de Uruguay e instituciones de educación terciaria de Entre Ríos, Argentina. La finalidad ha sido difundir e intercambiar conocimientos sobre los procesos y resultados de sus investigaciones en las distintas áreas disciplinares, reflexionando y aportando al proceso de desarrollo de las mismas.

Asimismo, el reciente Encuentro de Estudiantes de Posgrado del CENUR Litoral Norte, en su primera edición, fue una jornada de intercambio sobre la situación de los posgrados en los CENURes y también un espacio para presentar resúmenes de resultados obtenidos durante el posgrado, y colectivizar los temas de investigación que se vienen trabajando desde el litoral

#### **FORTALEZAS:**

- Con respecto a las líneas prioritarias para la investigación, el Programa Regional de Enseñanza Terciaria (PRET) del CENUR LN promueve acciones y estrategias temáticas y territoriales, propicia la generación de un programa integral para el que define objetivos y ejes temáticos que son orientaciones para las líneas de investigación y desafíos institucionales, en cuya definición participa la comunidad académica (estudiantes, docentes y egresados). Las definiciones particulares se realizan en ámbitos específicos (por ejemplo, departamentos, grupos de investigación, carreras, docentes, pueden intervenir también los Servicios de Referencia Académica – SRA-). Asimismo, los docentes elaboran propuestas de investigación al presentarse al Régimen de Dedicación Total (RDT), y al momento de renovar sus cargos, o en oportunidad de presentar proyectos ante programas de financiación.
- El servicio cuenta con un Comité de Ética en Investigación Institucional conformado por el Consejo del CENUR LN y con la Comisión Honoraria de Experimentación Animal. Ambos mecanismos se ocupan de atender aspectos de la ética de la investigación en el servicio.
- El servicio realiza investigación básica y aplicada, no hay documentos sistematizados que den cuenta de su articulación.
- La investigación que se realiza, en algunos casos, se desarrolla en forma articulada con otros servicios de la UDELAR. Hay proyectos de investigación que reportan proyectos integrados por equipos interdisciplinarios.

- Existen convenios firmados con instituciones extranjeras y nacionales donde el componente investigación está presente. Sin embargo, no existe un relevamiento específico que dé cuenta de la totalidad de situaciones al respecto.
- Los docentes del servicio tienen la posibilidad de acceder a programas y actividades que promueven la formación para la investigación. Hay evidencias de que docentes fueron beneficiados por becas de posgrado o apoyos económicos de distinta índole, también del acceso a la financiación de proyectos de iniciación a la investigación de Comisión Sectorial de Investigación Científica (CSIC). En relación a estudiantes, también hay un informe parcial en referencia a su situación de formación en investigación. No existe una recopilación de las demandas presentadas a las distintas convocatorias y el logro de la financiación.
- Si bien existen evidencias de que los niveles y oportunidades de formación docente en investigación son dispares según el área del conocimiento, el servicio está trabajando en esta desigualdad, lo cual se valora especialmente. En particular, en sentido de generar una oferta de posgrado propio orientado que incluya entre otras, a la formación en investigación, que presenta mayor rezago en la institución.
- Los docentes del Servicio acceden a becas de posgrado y programas de iniciación a la investigación, tanto de la Universidad como de otras instituciones, lo cual se considera valioso, pero no se cuenta con un relevamiento de estos datos.
- Los docentes del servicio regularmente son responsables o integran proyectos de investigación que obtienen financiación de distintas fuentes (ej. UdelaR, Agencia Nacional de Investigación e Innovación – ANII-I) y en el año 2019, en el área de Tecnología y Ciencias de la Naturaleza y Hábitat se presentaron 106 proyectos.
- Según lo informado en la `Dimensión Comunidad Universitaria` de este informe, el Servicio cuenta con más de 340 cargos docentes de alta dedicación y más de 315 con dedicación media (en total 655). Esto implica que más del 70 % de los cargos tiene dedicación alta o media, por lo que se deduce que el cuerpo docente del servicio dedica parte de su horario a la investigación. Sin embargo, la dedicación horaria destinada a la función de investigación no está establecida. El estímulo para el ingreso al régimen de dedicación total (DT) se da principalmente en ámbitos específicos, como los departamentos y Polos de Desarrollo Universitario (PDU). Pero también, el Servicio estimula la existencia de becarios de investigación y de posgrado avalando postulaciones de docentes a diversos programas.
- El Servicio gestiona y garantiza la ejecución del presupuesto anual asignado a carreras, PDU que no se departamentalizaron, ex PDU departamentalizados, Departamentos y carreras anteriores al periodo de la Comisión Coordinadora del Interior (CCI) que cuentan con fondos propios asignados anualmente. Además, ejecución de fondos derivados de proyectos concursables financiados por CSIC y Comisión

Sectorial de Extensión y Actividades del Medio (CSEAM), Comisión Sectorial de Enseñanza (CSE), Espacio de Formación Integral (EFI), ANII, Clemente Estable. Sin embargo, el Servicio no dispone de fondos propios destinados a financiar proyectos de investigación, pero avala la postulación a diversos programas de financiación externa, promoviendo información de convocatorias en ese sentido. Y también destina recursos para el mantenimiento de equipamiento para la investigación y también para la suscripción a revistas y bases de datos vinculadas a las líneas de investigación a las que puede accederse a través del Portal Timbó. Por otra parte, el Departamento de Biblioteca por intermedio de la Sección Compras realiza la adquisición de material bibliográfico. También se destinan recursos para la organización de eventos científicos en donde se presentan resultados de las investigaciones de los docentes en el CENUR LN y en ámbitos más específicos de carreras, Departamentos y PDU se organizan encuentros que cumplen con los mismos objetivos.

- En el servicio existen grupos de investigación consolidados en áreas del conocimiento que son consideradas relevantes y en líneas prioritarias para el Servicio. La estructura académica del servicio se organiza en torno a Departamentos, PDU y carreras. El proceso de departamentalización se inició en el año 2012 y a la fecha se concretó la creación de diez Departamentos, algunos de los cuales cuentan con PDU asociados
- Se registran en número considerable (aunque no hay relevamiento sobre estos datos), publicaciones sobre investigaciones en revistas indexadas y arbitradas no indexadas como así también múltiples presentaciones en eventos científico-académicos en contextos regionales, nacionales e internacionales.

#### **DEBILIDADES:**

- El servicio no cuenta con un espacio periódico establecido de discusión para la difusión y promoción de la investigación; no dispone de una planificación documentada de la investigación que realiza, y tampoco cuenta con un mecanismo institucional de revisión, sistematización y asesoramiento del desarrollo de la investigación. Existe una comisión asesora al Consejo en todo lo vinculado al Régimen de Dedicación Total (RDT), que informa y sugiere sobre las solicitudes relacionadas al RDT. La integración de dicha Comisión se ajusta a las pautas de la UdelaR; la misma en el CENUR LN no cuenta aún con un reglamento interno de funcionamiento, y al interior del servicio no hay pautas para aspectos referidos a quién informa al solicitante lo resuelto por la Comisión, cuáles son los plazos de comunicación y los formatos de presentación de las solicitudes.
- El servicio no dispone de un informe propio en que se presenten evidencias de la relación de la investigación con el desarrollo académico.

- Hay grupos con debilidades en algunas de las funciones y desequilibrios entre las responsabilidades de enseñanza y la investigación: por un lado sobre carga docente (dictado completo de una carrera). Por otro lado, cuando no existe una tradición académica en investigación, la sobrecarga en tareas docentes resiente el desarrollo de las líneas de investigación previstas.
- No hay un estudio que permita confirmar si se realizan investigaciones vinculadas al "interés general" y si existen líneas fundamentadas en diagnósticos o líneas estratégicas nacionales, al menos como línea política desde el CENUR LN. Esto aparece como caso puntual, por ejemplo, según información en la página web de la CSIC, en 2019 para el Programa Proyectos de Investigación e Innovación Orientados a la Inclusión Social se postularon seis proyectos, cuyos responsables son docentes del CENUR LN. También en el Informe de evaluación del Programa "Conocimiento especializado para enfrentar la emergencia planteada por el COVID 19 y sus impactos", de noviembre del 2020, consta la postulación y aprobación de dos proyectos responsabilidad del CENUR LN.
- No existe una sistematización que permita dar cuenta de las articulaciones interdisciplinarias e interáreas, interfacultades, interinstitucionales, etc. y de cuáles son los principales Servicios de Referencia Académicos (SRA) involucrados.
- No realiza una evaluación integral de la investigación, no se dispone de instrumentos que contribuyan a producir información y colaboren a su sistematización y evaluación. No obstante, el seguimiento de las actividades de investigación se concentra en los Departamentos Académicos.
- No se disponen de políticas integrales que promuevan la formación en investigación. Las políticas o acciones en este sentido se definen en niveles específicos (departamentos, PDU, carreras). No existe una compilación de documentos que hagan referencia a las políticas llevadas adelante en los distintos ámbitos.
- No existe un relevamiento, ni se constata un estímulo para que el conjunto de los grados de formación del servicio realicen investigación y posgrados. Hay evidencias de que la situación entre las categorías docentes es muy distinta dependiendo del área del Conocimiento e inserción particular del docente.
- Sólo un 9 % de los cargos docentes relevados durante la Evaluación Institucional del CENUR LN acreditan DT y su distribución no es homogénea en las distintas áreas; la mayoría se concentra en el área Tecnología, Ciencias de la Naturaleza y Hábitat.
- El servicio no cuenta con información completa respecto la cantidad de proyectos de investigación presentados en las diferentes áreas, facultades y departamentos. y aprobados académicamente con evaluación y financiados anualmente, sin embargo, hay evidencias de que la situación es desigual entre las áreas. El servicio no ha realizado una evaluación sobre este punto y ni dispone de indicadores definidos que permitan realizar la evaluación de este aspecto.

- El servicio no cuenta con una revista propia (u otro medio) o en sociedad en la que se publican resultados de las investigaciones.
- El servicio no cuenta con la recopilación completa de la cantidad de publicaciones de resultados de investigaciones en revistas indexadas y arbitradas no indexadas. No ha realizado una evaluación sobre este punto y no dispone de indicadores definidos que permitan realizar la evaluación. Sin embargo, pero se constató que según las memorias anuales de los Departamentos y los informes de actuación de los docentes informada por siete Departamentos y dos PDU, del área Tecnologías y Ciencias de la Naturaleza y el Hábitat para el año 2019, asciende a 139 en conjunto y en el Área de Salud a ocho publicaciones.
- En el mismo sentido anterior, el Servicio tampoco dispone de información completa sobre la cantidad de presentaciones de trabajos en eventos científicos nacionales e internacionales. Sin embargo, el área Tecnologías y Ciencias de la Naturaleza y el Hábitat, informa que en el año 2019 existieron 139 presentaciones, correspondientes a siete Departamentos y dos PDU, del área. Asimismo, el área Salud informa de 13 presentaciones en eventos en el mismo año.

#### **OPORTUNIDADES SUGERIDAS PARA LA MEJORA:**

Según el IAI y las apreciaciones emitidas por docentes en las entrevistas con la Comisión de Evaluadores Pares, "en muchos casos las investigaciones realizadas tienen excelente nivel académico y, por ejemplo, sus resultados se han publicado en revistas relevantes de las disciplinas respectivas. En otros casos las tareas de investigación son más incipientes, aunque en general se constata preocupación por llevar adelante este tipo de tareas y avanzar en la formación académica de los integrantes de los grupos". Todo lo cual denota la importancia otorgada a la Investigación como una de las tareas principales de la institución, lo cual se valora especialmente.

En el mismo IAI, se explicita la necesidad de reconocer estas situaciones y "establecer estrategias que permitan un desarrollo académico que contemple las diferentes dimensiones de forma articulada, para lograr sinergia entre la investigación, la enseñanza y la extensión y las actividades en el medio"

Considerando que en este momento el servicio se encuentra en proceso de adaptación al Nuevo Estatuto de Personal Docente, está muy bien que en este proceso se promueva que los docentes cuya carga horaria está en un rango intermedio entre la franja baja y media, accedan a la media, que implica el compromiso de realizar dos funciones universitarias: enseñanza e investigación o extensión. Del mismo sería deseable que más cantidad de docentes pudieran acceder a mayores dedicaciones para poder dedicarse a la investigación (o extensión) con holgura y compatibilizando sus tiempos con las múltiples tareas de gestión que suelen desempeñarse en paralelo.

Para abonar a la mejora de estas situaciones, sería conveniente promover acciones tendientes a enmarcar institucionalmente en el Servicio las actividades de investigación y generar un sistema centralizado que pudiera

relevar información relevante con respecto a la situación de la investigación, en referencia a las convocatorias, desarrollos, producciones logradas y publicaciones de conclusiones y resultados, como así también a la constitución de grupos y equipos con dedicaciones adecuadas. Toda la información recogida de manera sistematizada permitiría revisar e impulsar políticas y estrategias de manera integral y global en todo el CENUR LN, diferenciando en cada dimensión a las sedes de Paysandú y Salto.

*Entre las acciones, se sugiere:*

- Contar con un espacio periódico y participativo (todos los órdenes) de debate y diálogo para adoptar decisiones (criterios, prioridades, tiempos, cuestiones epistémico-metodológicas, fuentes de financiamiento, recursos, cronogramas, etc.) con respecto a la difusión, promoción y convocatorias de la investigación.
- Sobre la base anterior, elaborar un Plan sobre la organización, desarrollo y evaluación de la investigación en la institución, que además prevea un mecanismo institucional de revisión, sistematización y asesoramiento del desarrollo de la investigación. En este sentido quizá sería conveniente elaborar un reglamento interno de funcionamiento para la Comisión asesora al Consejo en todo lo vinculado al Régimen de Dedicación Total (RDT) o crear otra Comisión más abarcadora, por ejemplo, una Comisión Académica de Investigación o Consejo Académico de Investigación, sobre todo en relación a los procedimientos que debe realizar.
- Revisar y analizar de manera genérica en toda la institución la situación en que reviste cada docente y su desempeño de tareas, en lo cual podría utilizarse un cuestionario semiestructurado de respuesta obligatoria a todos/as y cada docente. Ello permitiría tener un espectro amplio de las situaciones particulares (disparidades, desigualdades, desequilibrios, inequidades, sobre-cargas o al revés) en un conjunto, lo cual permite comparaciones necesarias y situadas para la adopción de medidas justas a partir de una mirada totalizadora de la situación en que revisten los/las docentes, por carrera, por departamento, por facultad, en el CENUR.
- Realiza una evaluación integral de la investigación, para lo cual podrían generarse instrumentos que contribuyan a producir información y colaboren a su sistematización y evaluación (criterios, pautas, lineamientos).
- Proponer políticas integrales que promuevan y estimulen la formación en investigación como así también alentar a la presentación de proyectos en las convocatorias, atendiendo a las prioridades acordadas con la participación de todos los órdenes.
- Compilación de manera concentrada de documentos que hagan referencia a las políticas llevadas adelante en los distintos ámbitos.
- Dada la envergadura del CENUR LN, el crecimiento progresivo logrado en su trayectoria, la importancia del conocimiento construido y la riqueza de las experiencias innovadoras formativas, sería conveniente y oportuno crear un medio de publicación (Revista) para difundir avances, conclusiones y resultados. Sobre todo considerando la

posibilidad de la difusión regional y nacional (para conocimiento de especialistas y de la población), en virtud de que mayoritariamente las producciones están contextualizadas en esos territorios. Tener en cuenta que el conocimiento que ´no es conocido` en los contextos por los mismos interesados, ´no impacta` en el medio, por lo cual no incide en sus transformaciones.

*Se sugiere en relación a generar un sistema centralizado, recabar información sobre:*

- La relación de la investigación con el desarrollo académico relevamiento con respecto a las investigaciones vinculadas al "interés general" y si existen líneas fundamentadas en diagnósticos o líneas estratégicas nacionales, al menos como línea política desde el CENUR LN.
- Dependencia de la investigación y articulaciones interdisciplinarias e interáreas, interfacultades, interinstitucionales, etc. y de cuáles son los principales Servicios de Referencia Académicos (SRA) involucrados.
- Registrar acciones que promuevan y estimulen la investigación y la formación en metodologías para el conjunto de los grados de formación del servicio realicen investigación y posgrados.
- Relevamiento de las categorías en que revisten y dedicaciones de todos los cargos docentes en las diferentes áreas, facultades, departamentos y carreras.
- Relevamiento de la constitución de todos los equipos de investigación.
- Cantidad de proyectos de investigación presentados en las diferentes áreas, facultades y departamentos. y aprobados académicamente con evaluación. Evaluar estas instancias a través de indicadores ad-hoc.
- Relevar la cantidad de publicaciones de resultados de investigaciones en revistas indexadas y arbitradas no indexadas. Elaborar indicadores que permitan evaluar estos aspectos.
- Relevar información completa sobre la cantidad de presentaciones de trabajos en eventos científicos locales, regionales, nacionales e internacionales. Elaborar indicadores que permitan evaluar estos aspectos.

Para relevar toda la información precedente, quizá pudiera solicitársele a cada equipo de investigación como parte de su Informe Final Obligatorio de Investigación, a través de categorías claras (con criterios precisos), pertinentes y abarcadoras en conjunto de la totalidad de las actividades de investigación.

#### 4. DIMENSIÓN EXTENSIÓN Y ACTIVIDADES EN EL MEDIO

La extensión representa, como su nombre lo indica, extender los beneficios científicos y culturales de una Universidad a la sociedad, es una de sus actividades sustantivas.

En el documento de autodiagnóstico elaborado por la CGEI del CENUR LN, se menciona como se originó, cual ha sido su desarrollo, la formación de cuadros, como se financia y que impactos ha tenido.

La pertinencia de contar con una instancia de extensión en el CENUR LN se visualizó desde 2017, en 2018 inicia actividades y se formaliza la Unidad Regional de Extensión (URE) en 2019 con la participación de la representación de estudiantes, docentes y la Dirección del CENUR LN.

Las sedes de Paysandú tienen actividades de extensión, constituyen una Unidad Regional de Extensión (URE) que planifica anualmente sus actividades, lo proyectado es aprobado por la instancia superior central correspondiente (Comisión Sectorial de Extensión y Actividades en el Medio). La URE preparó su Plan Estratégico, debió quedar listo en 2020, pero se postergó debido a la pandemia y se rediseñará para actualizarlo.

En la Unidad existen líneas de acción que están orientadas a una participación más activa en el contexto universitario, un mayor dinamismo del grupo docente involucrado, concluir el Plan Estratégico y generar un espacio de discusión sobre temas latinoamericanos con relación a la crisis mundial actual. Independientemente de eso, cada sede decide otras actividades de extensión en función a las necesidades de su entorno.

La URE pretende que toda la comunidad académica tenga una participación en la planificación y definición de sus líneas prioritarias, han existido varios intentos al respecto y ahora se requiere de un espacio más amplio, representativo e incluyente, de hecho, con ese propósito, en 2020 se realizó el seminario *Construir región desde la extensión*.

Una de las prioridades es atender los problemas de interés regional y nacional, tuvo un papel sobresaliente y una respuesta inmediata ante la emergencia sanitaria. En ambas sedes y en una Casa Universitaria se conformaron grupos para coadyuvar a resolver las necesidades sanitarias y sociales que surgieron en ese momento.

La URE trabaja en forma conjunta con instancias estatales y organismos no gubernamentales. Su actuar se planea y evalúa anualmente con la autorización de la Comisión Sectorial de Extensión y Actividades en el Medio.

Para la formación en extensión, la URE brinda apoyo para la formulación de proyectos y actividades concursables. A los docentes interesados se les ofrecen espacios de discusión para generar un mayor conocimiento de las actividades de extensión e invitarlos a involucrarse, académica y

formativamente en esas acciones, sin embargo, expresan la necesidad de formalizar esas acciones.

Los docentes que laboran en la Unidad, además de dedicarse a la gestión, imparten clases, hacen investigación y desarrollan proyectos de extensión e integralidad. La enseñanza es a través de diplomados o posgrado. Están adscritos con esas funciones en las sedes y pretenden ajustarse a la normatividad del Estatuto del Personal Docente de la Universidad, ahí se establece que los docentes con alta carga horaria deben realizar funciones de extensión.

Los recursos económicos para la operación de la URE provienen del presupuesto central, una pequeña proporción es del propio CENUR LN. El financiamiento de los proyectos de extensión que convoca el servicio, en su totalidad proviene de recursos centrales.

Ha existido la oportunidad de exponer los resultados del trabajo de los docentes en materia de extensión en diversos eventos académicos, sin embargo, algunos debieron posponerse a causa de la emergencia sanitaria. Actualmente se llevan a cabo decenas de proyectos o actividades de extensión en las sedes del servicio.

A través de la Unidad de Comunicación y Difusión Institucional y las redes sociales se publica lo que el CENUR realiza o planea hacer en el rubro de extensión. La URE se ha puesto la meta de publicar por lo menos un artículo anual en revistas arbitradas.

#### **FORTALEZAS:**

En adición y coincidiendo con lo expuesto en el documento de autoevaluación emitido por la CGEI y las entrevistas realizadas, se menciona lo siguiente:

-La URE está conformado por personal docente con formación *ad hoc*, un amplio conocimiento y un gran sentido de responsabilidad para realizar las actividades de extensión del CENUR LN.

-Se tiene claridad para realizar acciones de extensión desde la enseñanza e investigación, con grupos de docentes y actores sociales.

-Los docentes involucrados en la URE son pioneros en el concepto de la integralidad del quehacer universitario, con énfasis en la extensión. Se pretende que este concepto escale a la enseñanza e investigación interactuando con los diversos actores sociales de la región. En este sentido, se destaca la publicación del libro 'Integralidad revisitada: abordajes múltiples y perspectivas', coordinado por V. Parentelli que compila una serie de trabajos de diferentes autores que, en conjunto proponen plantear reflexiones sobre la extensión universitaria, principalmente vinculadas con el concepto de integralidad.

-Es de resaltar la realización del seminario-taller *Curricularización de la extensión: Semillero de proyectos y espacios de formación integral* donde uno de sus productos es el libro *Integralidad revisitada: Abordajes múltiples y perspectivas*.

-Se han iniciado actividades encaminadas a la internacionalización de la URE, con todos los beneficios que esto representa, en primer lugar, lograr una amplia visualización de lo que en materia de extensión se realiza en el CENUR LN.

#### **DEBILIDADES:**

Además de lo señalado en el ejercicio de autoevaluación y lo mencionado por los entrevistados, al respecto se señala:

-No se cuenta con representantes de egresados ni de las áreas en la conformación de la URE.

-Sigue inconcluso el Plan Estratégico de la URE.

-Hay participación limitada de los docentes en la planificación y las líneas de acción de la URE.

-Las actividades de colaboración con instituciones extranjeras es incipiente.

-Se carece de información documental acerca de la pertinencia para generar programas de formación en extensión.

-El CENUR LN no apoya económicamente proyectos de extensión generados internamente.

-Los docentes realizan escasas acciones de extensión en su quehacer académico cotidiano.

#### **OPORTUNIDADES SUGERIDAS PARA LA MEJORA:**

Concordando con las oportunidades de mejora mencionadas en el documento de autoevaluación elaborado por la CGEI, se destaca lo siguiente:

-Es importante generar una estrategia con tiempos y acciones bien definidas para concluir con el Plan Estratégico de la URE, esto tendría muchos beneficios en la planificación del trabajo, la gestión ante las instancias centrales, financiamiento propio de proyectos y crecimiento de las actividades de gestión del CENUR LN.

-Como un elemento intrínseco del punto anterior, se convocarían e incluirían en la integración de la URE, a los egresados y las áreas.

-Se sugiere generar un esquema de vinculación con instituciones extranjeras para realizar acciones de intercambio académico, movilidad estudiantil e investigación conjunta en áreas relacionadas con la extensión y/o la integralidad.

-Por la madurez del grupo de trabajo de la URE y los resultados que han tenido, se considera que pudiera incorporarse sin complicaciones, los temas de extensión e integralidad en las labores de enseñanza e investigación que realiza el CENUR LN.



## 5. DIMENSIÓN COMUNIDAD UNIVERSITARIA

La dimensión Comunidad Universitaria cuenta con cuatro componentes: estudiantes, docentes, egresados, personal de apoyo.

### 5.1- COMPONENTE ESTUDIANTES

El documento de autoevaluación presenta información detallada respecto a la población estudiantil (compuesta por 11295 estudiantes, según relevado en 2019), siguiendo los criterios indicados en la pauta de autoevaluación aprobada por la UdelaR. Entre otros hallazgos de interés, se puede mencionar la distribución por áreas de conocimiento: 46 % de estudiantes en carreras del área Salud, 35 % en el área Social y Artística, y 19 % en el área de Tecnologías y Ciencias de la Naturaleza y el Hábitat. Otros datos surgen del relevamiento/encuesta completado por los estudiantes, que reflejan una feminización de la población (66 % de mujeres, 34 % de varones), y una escasa participación de estudiantes extranjeros (1,64 % del total). La gran mayoría de los estudiantes (78 % del total) provienen de los cuatro departamentos que conforman el CENUR LN, si bien es significativa la participación de estudiantes de otros departamentos.

Entre la información relevante aportada, se destaca que el 64,2 % de los estudiantes son la primera generación de su familia en acceder a la Educación Terciaria, y trabajan el 27 % de los estudiantes activos en 2019.

El informe de autoevaluación (IAI) reporta las condiciones de ingreso a las carreras y su disponibilidad pública, así como la existencia de mecanismos de orientación y acompañamiento de los estudiantes al ingreso, a cargo de las Unidades de Apoyo a la Enseñanza de Salto y Paysandú. Las evaluaciones diagnósticas al ingreso y consiguientes acciones de apoyo no se realizan en forma sistemática para todo el CENUR LN, sino que dependen de los encargados de cada carrera, que pueden decidir si realizarlas o no y si tomar o no medidas específicas que deriven del diagnóstico. Tampoco existe una unidad encargada del seguimiento de trayectorias estudiantiles. Existen normativas claras respecto a los derechos y obligaciones de los estudiantes, y espacios de participación que habilitan la expresión de demandas y reivindicaciones por parte de los estudiantes. En lo que respecta a diversos aspectos de bienestar universitario, incluyendo becas, programas de atención a salud mental y física, y actividades extracurriculares, culturales, recreativas y deportivas, el actor principal es el Servicio Central de Inclusión y Bienestar de la UDELAR (SCIBU), con sus fortalezas y debilidades, estas últimas potenciadas por la orientación histórica de ese servicio a los estudiantes radicados en Montevideo, lo que se ha ido modificando a lo largo del tiempo pero que aún se refleja en una menor disponibilidad de actividades específicas en la región. En particular se destaca que, a diferencia de Salto, donde existe comedor universitario desde hace más de 15 años, en Paysandú se inauguró el comedor

recién en 2019, a propuesta de los colectivos universitarios y con apoyo de la Intendencia de Paysandú. Este tipo de acciones impulsadas localmente también se dan por ejemplo en la actividad de las Comisiones de Salud y Seguridad de Estudiantes y Trabajadores (COSSET) y comisiones de cultura, que generan ofertas desde los intereses y posibilidades locales. En lo que refiere específicamente a becas, los principales actores son el mencionado SCIBU, y el Fondo de Solidaridad, que apoyan con becas a un porcentaje significativo de estudiantes (15 % durante 2019, si bien, considerando las trayectorias, un 24 % adicional de los estudiantes contaron con becas en algún momento de sus estudios, por lo que un 61 % no recibió nunca beca en sus estudios); no se reportan grados de satisfacción de la demanda (es decir, si hay estudiantes que solicitan en forma justificada beca pero no la reciben por falta de disponibilidad económica de la institución).

De las entrevistas realizadas, surge que los estudiantes valoran de manera muy significativa la existencia del CENUR LN y la disponibilidad de carreras en la región, manifestando en muchos casos que si esto no fuera así, no les hubiera sido posible ingresar a la universidad (se mencionó explícitamente que el CENUR permite atender "al interior del interior", quienes viven en poblaciones pequeñas dentro de la región y no necesariamente en las capitales departamentales); en otros casos, habían comenzado estudios en Montevideo, abandonado por diversas causas, y la puesta en marcha de carreras en el CENUR LN les permitió retomar estudios. Destacan que, aunque existen mecanismos de participación, en la práctica muchos estudiantes no se involucran y que no resulta sencillo participar en todos los ámbitos previstos. La pandemia supuso para ellos grandes desafíos, particularmente quienes ingresaron en el momento en que estaban suspendidas las clases presenciales, y que por lo tanto recién cuando se retomó la actividad presencial pudieron conocerse personalmente y concurrir a los centros universitarios.

#### **FORTALEZAS:**

Se coincide con los elementos indicados en el documento de autoevaluación emitido por la CGEI, que incluyen los siguientes aspectos:

- La principal fortaleza es la diversidad y heterogeneidad de estudiantes provenientes del área de influencia del CENUR LN y en general de todo el país; y el hecho que estos estudiantes reconocen que la existencia del CENUR y la instalación de las ofertas de carreras son un elemento que ha generado oportunidades de estudio que antes no estaban a su alcance.
- También se reconoce como fortaleza la existencia de dispositivos de Iniciación a la vida universitaria, que involucran a las Unidades de Apoyo a Enseñanza, el Programa de Tutoría entre Pares y el Curso de Introducción a la Vida Universitaria, de carácter transversal a todas las carreras.
- Es importante la existencia de un Servicio de Atención Psicológica dirigido a estudiantes universitarios y funcionarios docentes y no docentes, si bien sigue siendo un área donde la demanda y

necesidades son importantes y seguramente requieren profundizar la oferta.

- Es significativa la existencia de becas del Fondo de Solidaridad y Bienestar Universitario, y otros elementos de apoyo económico.

Adicionalmente, una fortaleza de la institución es la existencia de diversos espacios y niveles de participación estudiantil, que deben ser aprovechados para poder recoger de primera mano los aportes y propuestas de mejora que los estudiantes pueden aportar al CENUR. Otra fortaleza es la convivencia en las mismas sedes de estudiantes de carreras de diversas áreas de conocimiento, que abren oportunidades de trabajo inter-disciplinario y multi-disciplinario que enriquece la experiencia estudiantil.

### **DEBILIDADES:**

Se considera que en el documento de autoevaluación se ha realizado un buen ejercicio de identificación de debilidades, pero es importante agregar:

- Se menciona y estamos de acuerdo en que la existencia de espacios de participación estudiantil, que es una fortaleza, también sufre el desafío del bajo grado de involucramiento de muchos estudiantes y la inestabilidad en el nivel de participación.
- La falta de información (al menos aportada en el documento de autoevaluación) sobre la potencial demanda insatisfecha de apoyos económicos/becas no permite visualizar la situación al respecto.
- Más en general, se reporta en el informe que no existe una política sistemática de evaluaciones diagnósticas al ingreso y aplicación de consiguientes acciones de apoyo, sino que dependen de cada carrera; no existiendo tampoco una unidad encargada del seguimiento de trayectorias estudiantiles.
- La oferta de actividades culturales y deportivas es relativamente incipiente y abarca una cantidad pequeña de estudiantes, muchos de los cuales no llegan a recibir la información sobre su existencia; mostrando una debilidad también en la comunicación de esa oferta.

### **OPORTUNIDADES SUGERIDAS PARA LA MEJORA**

Las oportunidades de mejora mencionadas en el documento de autoevaluación son las siguientes:

- Fortalecimiento de los espacios de cogobierno y participación colectiva de los/as estudiantes en las distintas sedes.
- Fortalecimiento de la oferta recreativa y cultural dirigida a estudiantes, así como de la atención psicológica.

Además de esas dos posibles mejoras, que son compartidas, mencionamos algunos otros aspectos a tener en cuenta:

- Desarrollo de una política sistemática de evaluaciones diagnósticas al ingreso y aplicación de consiguientes acciones de apoyo, transversales a todas las carreras, además de las medidas específicas de cada carrera.
- Desarrollo de espacios de interacción entre estudiantes de distintas carreras y fortalecimiento de la vida social/cultural/gremial del CENUR LN. Evaluar la posibilidad de generar locales gestionados por el CEI-CECUP (Centro Estudiantes Intergremial de Salto y el Centro de Estudiantes del Centro Universitario de Paysandú), que tengan también utilidad como espacios de realización de actividades abiertas a toda la comunidad.

## **5.2. COMPONENTE DOCENTES**

El informe de autoevaluación Institucional (IAI) presenta información relevante sobre los docentes que participan en el CENUR LN. Es importante dejar constancia que, dada la particular estructura organizativa de la universidad en la región, muchos docentes poseen cargos adscriptos directamente a una Facultad y no al CENUR en sí mismo, por lo cual la información no surge toda directamente de una estructura administrativa, sino que ha debido ser en parte suministrada por coordinaciones de carreras específicas, lo que lleva a que esté parcialmente incompleta.

Específicamente, se da cuenta de la existencia de 852 docentes, pero sólo se relevó información detallada de 831 de ellos.

La estructura de cargos tiene con una componente muy importante de Ayudantes y Asistentes (Grado 1 y 2, 66 % del total de docentes), luego Grado 3, y finalmente una cantidad menor de Gr. 4 y 5 (cargos que según el estatuto tienen responsabilidades de dirección). En la medida que se desarrolle el CENUR LN, parece relevante ir incrementando el porcentaje de docentes de cargos grado 3, 4 y 5. Una cantidad importante de docentes tienen cargos de alta dedicación (38 %), y una cantidad similar tiene cargos de dedicación media, siendo una minoría los docentes de baja dedicación. Un 9 % de los docentes se desempeñan en régimen de Dedicación Total, un número significativo pero aún pequeño.

Un elemento de preocupación es el tipo de designación de los cargos. En efecto, en el IAI se indica que se desconoce el carácter del 24 % de los cargos docentes, y que del resto, la mayoría son interinos (42 %), sólo un 28 % son cargos efectivos. De acuerdo al Estatuto de Personal Docente, los interinatos son situaciones temporales y de excepción, por lo cual esta situación deberá ser tenida en cuenta en los próximos años para regularizarla. La mayoría de los docentes están radicados en la región, si bien hay un porcentaje importante (32 %) del que se desconoce si están o no radicados. En lo que refiere a las áreas de conocimiento, hay un número similar de docentes en las tres áreas: Social y Artística, Salud, Tecnologías y Ciencias de la Naturaleza y el Hábitat; si

bien la distribución en las sedes de Paysandú y Salto es asimétrica, reflejando la mayor oferta de carreras y actividades en distintas áreas en cada sede (Social y Artística con mayor presencia en Salto, Salud con mayor presencia en Paysandú). Respecto a género, la mayoría de los cargos docentes del Servicio corresponden a población femenina, llegando al 55 %, mientras que la población masculina es 45 % del total de los cargos, si bien la situación es heterogénea en las distintas áreas del conocimiento (feminizada en el área Salud, masculinizada en el área científico-tecnológica, paritaria en el área Social y Artística). En lo que respecta a la distribución por grado, en los cargos de ingreso hay un mayor porcentaje de mujeres, que se mantiene en menor medida en el grado 3; mientras que en grado 4 y 5 hay una clara mayoría de hombres. En cargos bajas y medias hay predominio de mujeres, y en cargos altas número similar de hombres y mujeres; mientras que en el caso de DT hay una muy clara mayoría de hombres. Estos fenómenos requieren una reflexión y trabajo proactivo por parte de la institución para avanzar en una mayor equidad en las oportunidades y trayectorias. Todos estos aspectos, que surgen del IAI, también fueron mencionados por los docentes en las entrevistas presenciales realizadas durante la visita.

Un aspecto importante en la pauta de evaluación institucional es el que refiere a la formación del cuerpo docente. El informe de autoevaluación no desglosa los porcentajes de docentes por nivel de formación, con lo cual no es posible detectar cual es la situación y qué tipo de esfuerzos se requeriría para avanzar en este sentido; tampoco hay información sobre la formación pedagógica. Se menciona que hay a nivel de la universidad un conjunto de convenios e instrumentos de movilidad e intercambio, que no son específicos del CENUR pero a los cuales los docentes pueden postular y aprovechar para su formación y trabajo conjunto con otras instituciones del exterior.

Si bien en el apartado referente a la componente docente de la dimensión comunidad universitaria no se explicita, en la dimensión investigación y la dimensión extensión y vinculación se da cuenta de que los docentes participan en forma activa de estas tareas y que hay evidencia vinculada a la publicación de materiales originales que surgen de estas actividades.

El CENUR LN sigue los criterios generales de la Universidad y reglamentación sobre los procedimientos de selección, designación y evaluación de los docentes, así como derechos y obligaciones. En el informe de autoevaluación se refiere que no existe aún un mecanismo sistemático para recoger la opinión estudiantil de los estudiantes respecto a la actividad de enseñanza, esto queda a criterio de cada carrera. En el momento de la evaluación de los docentes y renovación de cargos, los estudiantes son parte de las distintas instancias de cogobierno que realizan la evaluación.

Los docentes cuentan con distintas instancias de participación a nivel de cogobierno que pueden servir como canales para hacer llegar sus reclamos, puntos de vista o sugerencias. En las entrevistas, surge que esta tarea a nivel de cogobierno también tiene como contra-cara una gran carga de trabajo, que muchas veces recae sobre un número relativamente reducido de personas del total, que participan en varias instancias diferentes lo que resta tiempo para las otras tareas esenciales a su cargo.

## **FORTALEZAS:**

En este rubro, se coincide con lo plasmado en el documento de autoevaluación emitido por la CGEI, que indica como principales fortalezas las siguientes:

- Una distribución en cargas horarias que privilegia las cargas horarias altas y medias.
- La radicación en la región de la mayoría de los docentes del CENUR.
- Una distribución de docentes por área del conocimiento relativamente equilibrada.

Además de estos aspectos, hay otras fortalezas que pueden *destacarse*:

- Una cantidad significativa de docentes en régimen de DT.
- La realización por parte del cuerpo docente del conjunto de actividades: enseñanza, investigación, y extensión y relacionamiento con el medio, buscando integrar distintos aspectos.
- La interacción entre docentes de distintas disciplinas, que es posible por la convivencia cercana en las mismas sedes y espacios, y que en servicios más clásicos (las facultades) no suele darse de manera tan natural.
- El nivel de compromiso e involucramiento de los docentes en el CENUR LN, con gran sentido de pertenencia y orgullo por estar construyendo un servicio que está brindando una respuesta a la sociedad en la región.

## **DEBILIDADES:**

Se recogen a continuación las principales debilidades indicadas en el documento de autoevaluación:

- La falta de información completa sobre el cuerpo docente, debido a las características institucionales mencionadas.
- La estructura del cuerpo docente que tiene una gran mayoría de docentes en cargos de formación (grado 1 y grado 2).
- La falta de estabilidad de las designaciones de cargo, siendo la mayoría de las designaciones en carácter interino.
- La existencia de desigualdades de género, como mencionado con menor participación de mujeres a medida que aumenta el grado y a medida que aumenta la carga horaria.
- Los cargos con DT no presentan una distribución equitativa por áreas, la mayoría pertenece al área de Tecnologías y Ciencias de la Naturaleza y el Hábitat; igualmente por género, hay mayoría de varones cuando en el total de docentes hay mayoría de mujeres

- Falta de información sobre el nivel de formación de posgrado y formación pedagógica de los docentes, acompañada de falta de políticas de formación docente
- Inexistencia de un mecanismo regular para recoger la evaluación estudiantil del dictado de cursos.

Otras debilidades adicionales tienen que ver con la necesidad de continuar la organización del cuerpo docente en Departamentos (proceso que está avanzado en varias áreas, pero en otras en cambio es aún incipiente o no se ha comenzado); y el hecho que muchos integrantes del cuerpo docente actual manifiestan estar desbordado por la cantidad y diversidad de tareas que realiza, en relación a la cantidad de docentes, su carga horaria y condiciones de trabajo.

### **OPORTUNIDADES SUGERIDAS PARA LA MEJORA**

Las siguientes oportunidades de mejora retoman y complementan las especificadas en el documento de autoevaluación:

- Necesidad de Implementar políticas de reducción de las brechas de género en las carreras docentes.
- Necesidad de Instrumentar un mecanismo único de encuesta de opinión estudiantil de las actividades de enseñanza en el CENUR y que sea un insumo para la evaluación docente.
- Instrumentar espacios de formación docente. En este aspecto, se debe atender tanto la formación disciplinar como la pedagógica, a nivel de formación permanente y de posgrado.
- Para esto, es necesario además contar con información sobre los niveles alcanzados y la formación permanente de los docentes, y que estos aspectos también sean tenidos en cuenta en las designaciones y renovaciones de cargos.
- Fortalecimiento de la estructura docente mediante la definición de mecanismos institucionales que garanticen oportunidades de ascenso y efectivización de cargos. En lo que refiere a este último aspecto, debe tenderse a que las creaciones/provisiones de cargos sean en carácter efectivo desde su inicio, en lugar de pasar por una etapa más o menos prolongada de interinato, que genera luego dificultades en el momento de generar la efectivización.

### 5.3. COMPONENTE EGRESADOS

Dada la creación reciente del CENUR LN y que la mayoría de las carreras que se dictan en la región han sido instaladas hace pocos años, la gran mayoría de los egresados que residen en la región, en realidad han cursado estudios en Montevideo y posteriormente se han radicado o regresado a vivir en la zona. En este mismo sentido, el CENUR no cuenta con un vínculo estrecho con esos egresados, ni tiene aún definidos mecanismos que permitan sostener el contacto con los nuevos egresados. El IAI da cuenta de información general obtenida a partir del Padrón de egresados realizado para las Elecciones Universitarias del 2018, lo que permite tener la cantidad total de egresados radicados en la región (6980 en ese año) y la distribución por departamento (mayoritariamente en las capitales de Salto y Paysandú, y en menor medida en el resto de esos departamentos, así como en Artigas y Río Negro). A nivel del cogobierno, los egresados participan en los distintos ámbitos y niveles de decisión, integrando diversos órganos. También existen Asociaciones de egresados y para la evaluación institucional el CENUR buscó contactarlas, si bien con grado de respuesta bajo.

#### **FORTALEZAS:**

En este rubro, se coincide con lo plasmado en el documento de autoevaluación emitido por la CGEI, donde las mayores fortalezas están reflejadas en la integración de egresados en distintos órganos de co-gobierno del CENUR; y en la activa participación en consejos asesores de las Casas de Artigas y particularmente de Río Negro, como ámbitos donde también hay una mayor participación dado el interés de los egresados de potenciar la presencia de la universidad en esos departamentos.

De las entrevistas realizadas durante la visita, surge también el sentimiento de pertenencia y compromiso institucional de aquellos egresados que están en contacto con el CENUR LN, y la alta valoración a la presencia de la universidad en la región. En la medida que vayan egresando nuevas generaciones, formadas en el mismo CENUR, es un elemento a considerar y personas a integrar.

#### **DEBILIDADES:**

Se considera que en el documento de autoevaluación se ha realizado un buen relevamiento de las debilidades, que abarcan la falta de información y contacto con los egresados a nivel individual, y a nivel de sus colectivos, asociaciones o agrupaciones. Si bien hay participación de egresados en el cogobierno, se evidencia la falta de un sistema institucionalizado para el relevamiento de necesidades e intereses de formación, intervención y/o investigación por parte de los colectivos profesionales y demás actores del medio.

## **OPORTUNIDADES SUGERIDAS PARA LA MEJORA**

El IAI menciona la posibilidad de generar un relevamiento de asociaciones/agrupaciones/colectivos de profesionales, identificar los egresados por departamento y por rama de ocupación, y fortalecer la participación de egresados en los distintos ámbitos de cogobierno.

Además de estas acciones, el CENUR LN podría trabajar en conjunto con las asociaciones de profesionales, para generar espacios físicos y virtuales, y actividades conjuntas que sean de interés mutuo (sea actividades de formación permanente, actividades culturales, y espacios de intercambio). Sería interesante generar una red de egresados del CENUR, como parte de la comunidad universitaria, convocándolos a aportar a la institución (por ejemplo charlas a estudiantes de ingreso, tutorías, oportunidades de pasantías), así como ofreciendo oportunidades de educación permanente, y de actividades culturales, etc.

### **5.4. COMPONENTE PERSONAL DE APOYO**

El documento de autoevaluación proporcionado por la Comisión de Evaluación Interna y Acreditación realiza un pormenorizado análisis del número de funcionarios técnicos, administrativos y de servicios (TAS) que revisten funciones en el CENUR LN, desglosando por sede (donde se percibe que la gran mayoría de los funcionarios se desempeña en Salto y Paysandú, sólo dos personas están asignadas a la casa de Río Negro y otras dos a la de Artigas), por escalafón y sub-escalafón, y por carga horaria (donde el 79 % se desempeña en un cargo de 40 horas semanales, el resto se divide prácticamente en partes iguales en 30 o 48 horas).

A diferencia de los docentes, la gran mayoría de los funcionarios TAS se desempeñan en efectividad, siendo sólo un pequeño porcentaje interinos. El informe también presenta el organigrama y la distribución de funcionarios en los distintos departamentos y secciones. Esto permite visualizar que en muchos casos una sola persona o un grupo muy pequeño de personas están a cargo de tareas específicas, generando una situación de gran dependencia y una responsabilidad y sobre carga a los funcionarios. El informe indica de manera clara que la cantidad de personal no es suficiente, más aún cuando hay que tener en cuenta el tipo de organización del CENUR LN y la complejidad de su interacción con otros servicios y nivel de diversidad interna.

El mismo informe indica la existencia de capacitaciones ofrecidas por el Instituto de Capacitación y Formación (ICF) de la Udelar, orientadas a una formación general en torno a problemáticas que pueden presentarse en todos los ámbitos del quehacer laboral (discriminación, violencia, acoso, seguridad laboral y salud ocupacional); así como la realización de algunos cursos solicitados específicamente por el CENUR LN a pedido de algunos interesados. Los mecanismos de calificación y promoción del personal TAS son centrales de la UDELAR, lo mismo que el sistema de selección y promoción del personal, rigiendo la circunscripción única por lo cual el CENUR LN no tiene una

injerencia directa en estos aspectos; solamente puede dejar constancia del reconocimiento del desempeño mediante anotación en el legajo personal del funcionario, lo que en el informe de autoevaluación se considera un mecanismo inefectivo o insuficiente. Asimismo, los reglamentos institucionales que establecen derechos y obligaciones del personal TAS son los generales de la Universidad. Respecto a canales de participación de los funcionarios TAS, existe una Comisión Bipartita que a nivel regional está integrada por la Dirección Regional del CENUR LN y los gremios de funcionarios afiliados a la Agrupación Federal de Funcionarios de la Universidad de la República (AFFUR) Salto y AFFUR Paysandú, y a nivel de sede se integra por la Dirección de la Sede y los centros de base de la sede respectiva de AFFUR; y según el informe, participación de representantes gremiales que integran distintos órganos y comisiones.

De las reuniones realizadas presencialmente durante la visita, se detecta por un lado un importante grado de compromiso de los funcionarios con el CENUR LN y sentimiento de pertenencia, por otro la percepción de un conjunto de dificultades y desafíos de distinta naturaleza. Es generalizado el sentimiento de que la cantidad y diversidad de tareas excede las capacidades del cuerpo de funcionarios actual, lo que condice con el análisis del documento de autoevaluación. Se menciona el hecho que las tareas muchas veces son muy diversas y exceden el alcance de la tarea nominalmente asignada a un funcionario, y muchas veces se resuelven por voluntarismo, si bien de a poco se va generando mayor especificidad.

Respecto a los ámbitos de participación, hay un sentimiento crítico y se menciona que muchas veces no han sido efectivos para que los puntos de vista de los funcionarios TAS sean tenidos en cuenta, en particular en relación a asignación de horarios, organización de estructura, espacios de trabajo, equipamiento, etc. Si bien se visualiza la necesidad del crecimiento edilicio, hay preocupación porque esto supondrá mayor carga de trabajo y hay una percepción que no se asignan los recursos necesarios a nivel central de la universidad para aumentar la plantilla de funcionarios. También se indica que la oferta de formación brindada desde Montevideo no es necesariamente la adecuada para las necesidades locales, no es motivadora ni ayuda a adquirir los conocimientos específicos requeridos.

## **FORTALEZAS:**

Coincidiendo con el documento de autoevaluación, *algunas fortalezas* son:

- El alto porcentaje de funcionarios que tienen cargo efectivo, y con cargas horarias altas.
- La existencia de un organigrama administrativo claro del CENUR
- El interés que los funcionarios manifiestan por la formación en relación a las tareas o funciones que desempeñan.
- La existencia de la Comisión Bipartita a nivel regional y en cada una de las sedes como ámbitos de interacción entre los funcionarios y las autoridades institucionales.

Estas fortalezas también se *complementan* con las siguientes:

- El nivel de compromiso institucional y sentimiento de pertenencia, donde los funcionarios valoran el estar siendo parte de la construcción de un servicio de nueva naturaleza que está dando respuestas a las demandas de la región para generar ofertas de educación y atender a la sociedad.
- La experiencia ya adquirida y posibilidad de generar iniciativas y sugerencias para el mejor funcionamiento del servicio.

### **DEBILIDADES:**

Las principales debilidades incluidas en el documento de autoevaluación refieren a la insuficiencia del personal actual para atender las necesidades del CENUR LN, tanto generales, como específicamente de personal especializado. También dificultades en los sistemas de información y rigidez en la asignación de funciones entre distintas secciones.

Otras debilidades pueden referir al funcionamiento de los canales de participación, y la manifestación por parte de los funcionarios sobre dificultades en el relacionamiento con autoridades y poca receptividad a los planteos realizados en los ámbitos de negociación colectiva. También los aspectos locativos y de infraestructura y equipamiento, mencionados en otras componentes de la evaluación, tienen un efecto importante en las condiciones de trabajo y requieren una atención específica, de forma que la planificación atienda las necesidades desde el primer momento y no como un agregado a posteriori.

### **OPORTUNIDADES SUGERIDAS PARA LA MEJORA**

Las principales oportunidades de mejora mencionadas en el documento de autoevaluación refieren a la creación de nuevos cargos para atender las tareas, a la adecuación de la formación con las tareas desempeñadas, y a la necesidad de poner en marcha un plan de formación específica según tareas y funciones.

Estas iniciativas son todas pertinentes, y podrían complementarse con las siguientes:

- Revitalizar los mecanismos de negociación colectiva y participación en comisiones, y buscar formas para dar seguimiento a las mejoras en las condiciones de trabajo que se puedan acordar e implementar con los recursos existentes, así como buscar un trabajo conjunto para la obtención de recursos a nivel central para mejorar la situación del CENUR.

- Mejora en la planificación edilicia y de equipamiento para tener en cuenta los requerimientos de las distintas funciones a cargo del personal TAS desde el momento inicial de planificación, así como en las posteriores intervenciones de mejora.
  - Debe crearse una instancia formal y oficial, con estructura sólida y recursos humanos capacitados que se encargue de la autoevaluación institucional.
  - Otras oportunidades exceden el alcance del CENUR LN, pero son igualmente importantes, y refieren a la realización en forma más regular y sistemática de concursos de ascenso y sistemas de evaluación y reconocimiento del desempeño de los funcionarios.
- 

## 6. DIMENSIÓN INFRAESTRUCTURA

La infraestructura del CENUR LN se encuentra distribuida en cuatro departamentos: Artigas, Paysandú, Río Negro y Salto. En particular, el CENUR LN se organiza en torno a dos sedes centrales, la sede de Paysandú, y la sede de Salto, que ellas mismas también comprenden varios locales en las ciudades capitales de esos departamentos y alrededores, y las casas universitarias de Artigas y Río Negro, con locales en las ciudades de Artigas y de Fray Bentos.

El documento de autoevaluación proporcionado por la CGEI releva la situación en 2019, tanto en disponibilidad de espacios físicos y forma de uso, como en número de docentes, funcionarios y estudiantes que transitan por estos espacios, así como en el tipo y diversidad de funciones universitarias allí desempeñadas.

Durante la visita presencial realizada a las sedes de Paysandú y Salto, también surgió información actualizada que muestra por un lado el crecimiento de la población (lo que genera mayores desafíos), como por otro la existencia de planes de desarrollo que se espera se concreten en plazos relativamente breves y que pueden modificar en forma importante la situación actual.

Específicamente desde el punto de vista locativo, el informe de autoevaluación utiliza datos y análisis proporcionados por la Dirección General de Arquitectura (DGA) y el Plan de Obras de Mediano y Largo Plazo (POMLP) de la UdelaR. Estos datos refieren a la disponibilidad de planta física actual, y el dimensionado de programa arquitectónico requerido en relación a los distintos usos (enseñanza, investigación, extensión y asistencia, administración y cogobierno, servicios de apoyo, generales y complementarios).

Un primer análisis global indicaría que la planta física en Salto tendría un superávit teórico, mientras que la planta física en Paysandú un déficit de disponibilidad. Sin embargo, el análisis detallado de disponibilidad desglosado por función muestra que en ambas sedes hay déficits importantes en la disponibilidad de espacios asignados a diversas actividades.

En efecto, en lo que refiere a enseñanza, tanto las aulas especiales y de trabajos prácticos, como aulas de laboratorios tienen déficits importantes en Salto (respectivamente coberturas de 21 % y 46 %) y en Paysandú (37 % en aulas de trabajos prácticos y de laboratorios).

En lo que respecta a investigación, en Salto hay una cobertura teórica suficiente (si bien implicando el uso de varios locales distribuidos en la ciudad, no necesariamente cercanos a la sede principal), y en Paysandú un déficit muy importante (con cobertura de 63 %). También en las dos sedes se constatan déficits en espacios destinados a servicios de apoyo y en el caso de Paysandú, en servicios generales. En resumen, si bien la Universidad ha realizado importantes inversiones en la zona, estas no han sido suficientes para acompañar el ritmo de crecimiento y las necesidades relevadas.

Como mencionado, estos análisis se realizaron con datos de 2019, cuando el número de estudiantes activos en la región era 10.774. Según comentado en las reuniones presenciales, ese número ha crecido sustancialmente; en la página web institucional del CENUR LN se menciona el número de 13.460

estudiantes activos (<https://www.litoralnorte.Udelar.edu.uy/institucional/cenur-litoral-norte/evaluacion-institucional>), un 30 % más de lo relevado en 2019, lo que implica un crecimiento sustancial de los requerimientos, y por lo tanto un mayor déficit en la disponibilidad de espacios.

Durante la visita a las sedes de Paysandú y de Salto, se informó del plan para la construcción de un nuevo edificio en la ciudad de Paysandú, para el cual el gobierno local (la Intendencia de Paysandú) cederá un predio de extensión considerable, y para el que se cuenta con aportes económicos del Estado uruguayo a través de fondos votados en la última rendición de cuentas. Se espera que este edificio sea construido en el correr de los próximos años; la ubicación elegida se articula de manera armoniosa con algunas de las instalaciones ya ocupadas por la Udelar (en la ex-Terminal), así como con el Hospital de Paysandú y la Plaza de Deportes de esa ciudad, donde estudiantes de carreras del área salud y del área deportiva realizan parte de sus prácticas y actividades. La concreción de este plan será un elemento muy importante para cambiar la realidad edilicia de la sede Paysandú.

En el caso de Salto, existen perspectivas para la construcción de un nuevo edificio en el terreno donde se encuentra la sede principal. Esto también sería importante, para atender algunos déficits, y para concentrar las actividades que hoy se encuentran en buena parte distribuidas en diversos edificios de uso temporal en otras zonas de la ciudad.

De acuerdo a las Pautas de Evaluación Institucional de UDELAR, la evaluación de la dimensión de Infraestructura incluye diferentes aspectos. Uno de ellos es la accesibilidad de las instalaciones físicas, que muestra una situación mixta, dado que varios locales no son accesibles, y para otros el informe de auto-evaluación reporta falta de información sobre accesibilidad; lo que muestra que este aspecto no ha sido aún incorporado de manera sistemática en la planificación y seguimiento de la planta física.

Otro aspecto refiere a la existencia de infraestructura para recreación, deportes y bienestar; en el informe de autoevaluación se destaca que los espacios dedicados a estos aspectos no son suficientes en la sede Salto, y son muy deficitarios en la sede Paysandú. Respecto a la existencia de locales de comedor y cocina, se reporta en el informe que si bien existen cantinas que permiten atender las necesidades de la población, en la sede Paysandú no existe espacio para cocina.

De las reuniones mantenidas presencialmente, en la sede Salto surgió que los funcionarios TAS manifiestan que no poseen un espacio de comedor adecuado, siendo que la cantina (con concesión comercial) estaría reservada para quienes adquieren su alimentación allí, y no estaría disponible para uso por parte de quienes adquieran su comida en otro lugar o la lleven preparada.

En las reuniones mantenidas con docentes, se indica también aspectos no adecuados de la infraestructura, por ejemplo la dificultad de contar con espacios para poder dictar clases en forma no presencial o tener reuniones por ese medio, dado que muchos de los espacios son compartidos y termina siendo más práctico para los docentes el realizar esas actividades desde sus hogares en lugar de en la institución.

Algunos aspectos importantes en la dimensión infraestructura refieren al equipamiento tecnológico. En este sentido, el CENUR LN dispone de

plataformas de educación a distancia adecuadas, que siguen las pautas establecidas por la institución (plataformas Moodle de acceso a docentes y estudiantes). En general existe conectividad a Internet adecuada, si bien el informe de autoevaluación indica que no está disponible en la totalidad de las salas de clase. Hay espacios multifuncionales, pero según lo indicado en el informe de autoevaluación no existen salas de informática. Se menciona la existencia de equipos portátiles que podrían ponerse a disposición de los estudiantes, pero no es claro que esto esté siendo efectivamente implementado en la actualidad; se menciona también que durante la pandemia existió un sistema de préstamo de equipos para los estudiantes que estaban en una situación más apremiante. Este aspecto debería revisarse de manera sistemática.

El CENUR LN dispone de un conjunto de medios de transporte, que sería según lo informado adecuado para las necesidades relevadas hasta el momento.

Algunas dimensiones de evaluación fueron incorporadas a la pauta con posterioridad a la realización de la autoevaluación, y por lo tanto no se refleja en el informe actual. Particularmente lo referente a la gestión de residuos y gasto energético, existencia de infraestructura de cuidados, y presencia de sala de lactancia.

Por último, una componente fundamental de la dimensión Infraestructura es la que refiere a las Bibliotecas. En este sentido, tanto las sedes de Paysandú y de Salto, y la casa de Río Negro cuentan con bibliotecas, conectadas entre sí y con el acervo central de la UDELAR. De acuerdo a lo reportado en el informe de autoevaluación, las dos sedes principales cuentan con un espacio importante para su funcionamiento, y con personal especializado en bibliotecología y personal administrativo, que tiene acceso a capacitación continua (si bien en algunos casos hay cursos dictados en Montevideo de no tan fácil acceso).

De la visita realizada en la sede Salto, se aprecia un gran potencial del espacio físico de la biblioteca de esa sede que ofrece servicios a estudiantes que podrían potenciarse en conjunto con la necesidad de salas multifuncionales en esa sede.

## **FORTALEZAS:**

Se considera que el documento de autoevaluación refiere varias fortalezas que reflejan adecuadamente la situación del CENUR LN, referentes a la disponibilidad de bienes propios para el desarrollo de sus funciones, las inversiones realizadas en equipamiento de investigación, la existencia de equipamiento adecuado para la gestión, la disponibilidad de medios de transporte propios, la existencia de plataformas de educación a distancia, la existencia de bibliotecas accesibles, que brindan servicios adecuados a toda la comunidad, la disponibilidad del acervo y la conexión con el conjunto de bibliotecas de la universidad, etc.

Como fortaleza adicional, mencionamos la existencia de planes de desarrollo de infraestructura y particularmente la posibilidad a corto plazo de una nueva

sede en la ciudad de Paysandú, así como los planes a plazos mayores de ampliación de la sede central en Salto.

### **DEBILIDADES:**

Se considera que las debilidades indicadas en el documento de autoevaluación han sido identificadas adecuadamente, en particular el déficit locativo, y también otros aspectos a mejorar en planificación de adquisición y mantenimiento de equipamiento, no disponibilidad de salas de informática (o modo equivalente de dar acceso a los estudiantes a estos equipos), aseguramiento de la accesibilidad a los edificios, etc.

Una debilidad que surge es en general en las funciones de seguimiento y planificación del uso de los espacios físicos. Del informe y de las entrevistas no surge que exista un equipo formal de personas del CENUR LN que tenga a su cargo el hacer un seguimiento de los modos de uso de los distintos espacios y de sus equipamientos, y que de manera sistemática tengan la información disponible sobre los locales y su uso, y que tengan capacidad de propuesta para generar mejoras en la forma de uso de los espacios existentes (así como asistan en la planificación de los desarrollos futuros), esto se refleja en la falta de información sobre varios aspectos, y en elementos tales como el superávit (aparente) de espacios en alguna sede para algunas funciones mientras hay déficit para otras funciones.

### **OPORTUNIDADES SUGERIDAS PARA LA MEJORA:**

Se comparte la nómina de las oportunidades de mejora indicadas en el documento de autoevaluación elaborado por la CGEI, que tienen un claro fundamento y cuya aplicación sería de impacto para el CENUR LN.

Como elementos complementarios de posibles mejoras, se sugiere considerar las siguientes sugerencias:

- Generar un equipo de Plan de obras propio del CENUR LN, que mantenga actualizada la información respecto a la planta física, sus modos de uso, su accesibilidad, su equipamiento; y asista a la Dirección del CENUR LN para planificar y llevar adelante acciones de corto, mediano y largo plazo en la mejora del uso de los espacios y equipamientos disponibles, así como en la planificación de los planes de expansión futura.
- Diseñar instrumentos que permitan a los integrantes de la comunidad universitaria aportar sus sugerencias respecto a necesidades no cubiertas (como las relevadas en el informe, y las manifestadas en las reuniones por parte de funcionarios respecto a espacios de comedor, situación de mantenimiento de baños, etc.), de forma de evaluarlas e incorporarlas en planes de mejora.
- Estudiar la posibilidad de generar mayores sinergias entre los espacios y equipamientos disponibles en Biblioteca y la necesidad no cubierta de espacios multifuncionales para estudiantes, y particularmente acceso a

equipamientos informáticos. Desarrollar un plan y acciones que permitan una mayor imbricación y un mayor impacto de las Bibliotecas en las funciones de enseñanza, investigación y extensión, teniendo en cuenta los cambios culturales en proceso y las oportunidades que estos cambios generan.



## APRECIACIONES FINALES

En este *Informe Final sobre la Autoevaluación Institucional* coordinada por la Comisión Cogobernada de Evaluación Institucional del CENUR LN finalizada en Septiembre de 2022, que contiene la valoración de las seis dimensiones adoptadas como ejes centrales de la evaluación referida, la Comisión de Evaluadores Pares, destaca en esta última instancia, los siguientes aspectos e identifica entre comillas las expresiones manifestadas por los diferentes actores durante las reuniones presenciales mantenidas en Noviembre último en las sedes de Paysandú y Salto:

- El CENUR LN desde sus orígenes y en toda su trayectoria, muestra un progresivo avance, tanto en su funcionamiento como en su organización, así como en su amplia y variada oferta educativa. Se reciben estudiantes de los cuatro departamentos en donde está asentada la institución y de otros departamentos del país. Desde hace mucho tiempo el mayor porcentaje de la población estudiantil está compuesto por estudiantes que son primeras generaciones en sus familias en acceder a la universidad, casi un tercio de estudiantes tienen la posibilidad de trabajar mientras estudian y la matrícula femenina ha aumentado considerablemente; estos indicadores revelan la flexibilidad y las oportunidades educativas y la movilidad que brinda la universidad en la región.

Integrantes de los órdenes manifiestan con orgullo su pertenencia a la institución y consideran que constituye un gran proyecto de democratización de la educación superior en el país, clave para atender a las desigualdades “al interior del interior de la República porque ofrece enormes posibilidades de crecimiento a toda la población y en particular porque de no contar con este Centro en estos lugares (Salto, Paysandú, Artigas y Fray Bentos), varios sectores de población no accedería a la universidad”. Además, desde su implicancia y compromiso institucional, manifiestan “al ser una universidad pública que ofrece muchas oportunidades para formarse profesionalmente, la responsabilidad de su sostenimiento no es sólo competencia de las autoridades y los equipos de gestión, que en su mayoría son elegidos por sistema participativo, sino que es responsabilidad conjunta de todos y todas quienes la integramos y de la comunidad en su conjunto, que la mantiene”.

Esta Comisión de Evaluadores Pares, reconoce como de gran importancia y de mucho valor, las concepciones, actitudes y sentimientos con respecto a la identidad y pertenencia institucional expresados por los/las diferentes actores, lo cual constituye uno de los pilares fundamentales para sostener y desarrollar un proyecto de universidad pública de esta envergadura, sobre todo y como es

esperable, si estos aspectos socioemocionales, desde lo personal y colectivo, tienen su correlato en la coherencia de un accionar y en las prácticas de los/las actores en el marco de las diversidades y complejidades de la organización y funcionamiento de la institución.

Sin embargo, también reconoce que en ocasiones los actores intensifican concepciones y expectativas de mayor autonomía del CENUR LN, sobre todo en cuestiones relativas a las decisiones y a su relación con facultades y otras instancias de las cuales dependen. Situaciones que, verdaderamente para lograr una mayor contextualización, significatividad representacional y niveles participativos más directos, una mayor autonomía tiene sus beneficios, pero su contraparte podría resultar de un mayor aislamiento o separación de la sede central de la Universidad y de su totalidad, a riesgo de generar comparaciones o diferenciaciones que parcialicen con diferentes niveles de apreciaciones (calidad, prestigio, entre otras) el funcionamiento y las producciones logradas en una y otra parte.

Tal como sostuvo una docente: "El CENUR demuestra que la calidad de educación que brinda es la misma en toda la UdelaR, podemos hablar de igual a igual". Se trataría, entonces, de *afianzar y generalizar esta unicidad*.

En este sentido, esta Comisión de Evaluadores Pares considera que el CENUR LN podría sostener una mayor autonomía (académica, administrativa, presupuestaria, etc.), posiblemente revisando la complejidad organizacional de su funcionamiento, haciéndolo más ágil y con participación directa, pero siempre en el marco de la UdelaR en su conjunto; evitando toda interpretación del Centro como entidad independiente, habida cuenta que el CENUR LN, a entender por las mismas concepciones de sus integrantes, constituye una prolongación territorial de la UdelaR que desde el núcleo de su misión y función como institución pública, libre y gratuita se acerca a la población de diferentes lugares del país (en este caso en el Litoral Norte del país) para ofrecer igualdad de oportunidades de formación, además de producción y distribución de conocimiento contextualizado con implicancia e intenciones transformadoras en el medio. De ahí también la importancia de mantener la interrelación con los otros centros universitarios del país.

*El CENUR LN, es la UdelaR en su expresión regional, por lo cual se considera de importancia mantener esa unicidad representativa en el imaginario colectivo de la comunidad universitaria y la sociedad en su conjunto. Se trataría de afianzar o reafirmar esta unicidad representacional en las políticas, documentos, planes, proyectos, programas, comunicaciones y vinculaciones con el medio en todas las funciones de la Universidad.*

Ello sobre todo reconociendo la incidencia e importancia del papel que desempeña el CENUR LN en el contexto social en que está inserto, en referencia a los aspectos políticos, socio-culturales y económicos; en

relación a ello, docentes han manifestado “La Universidad aquí incomoda porque no vino sólo a entregar títulos, sino que vino a cuestionar, a visibilizar algunas cuestiones”, como así también “Su organización y funcionamiento implican muchos puestos y oportunidades de trabajo” y recalcan su carácter proyectivo: “La Universidad hace muchas cosas, pero debería hacer muchas más”.

- A juzgar por los indicadores de las dimensiones consideradas en la autoevaluación y esta evaluación institucional externa, efectivamente el CENUR LN manifiesta un desarrollo destacable, en lo referido a lo académico y su vinculación con el contexto:

- una amplia oferta educativa de grado, que desde su condición de inclusiva atiende a la diversidades y desigualdades, además de posibilitar amplitud en la educación y en el trabajo multi e interdisciplinar;
- una oferta de posgrado que aunque hoy cuenta con pocos estudiantes tiene posibilidades de fortalecerse y ampliarse según necesidades y demandas;
- un proceso de educación permanente ajustada en general a las expectativas y vacancias profesionales de graduados y también del medio (para estos tres primeros puntos, ver *Dimensión 2* de este Informe);
- una investigación en crecimiento y con posibilidades de afianzarse a partir de mejoras desde las políticas y la gestión (ver *Dimensión 3* de este Informe);
- una extensión cada vez más imbricada con la formación y la investigación desde una integralidad multi e interdisciplinar con participación activa de diferentes actores de la comunidad en un plano de horizontalidad dialógica, lo cual asegura la pertinencia, capacidad de dar respuestas al medio y movilizar transformaciones relevantes (ver *Dimensión 4* de este Informe) ;
- cuenta con una infraestructura destacable, tanto en disposición actual como la que se proyecta a futuro cercano (sobre todo en Paysandú), más allá de sus cuestiones de distribución desigual y su insuficiencia para ciertas funciones en algunas de las sedes. Los espacios le otorgan un anclaje territorial al funcionamiento y dinámica del Centro en sus sedes, además en general, las condiciones edilicias actuales son buenas, igual que los instrumentos y dispositivos tecnológicos necesarios, casi todo en situación prospectiva de mejora en un futuro más o menos cercano (tal como se expresa en *Dimensión 6* de este Informe)
- y también estilos de gestión, que si bien los equipos de gobierno revisten su singularidad desde lo ideológico y político, cada uno ha dejado/deja su impronta y otorga continuidad a la sustantividad de políticas institucionales que configuran y mantienen el modelo de universidad (ver *Dimensión 1* de este Informe).

*Estos aspectos son consecuencia de sucesivas gestiones, trabajo intenso y sostenido y proyecciones acertadas que implicaron el engrandecimiento del CENUR LN; seguramente como venimos sosteniendo, por la implementación de políticas institucionales estables que trascendieron períodos de gobierno universitario y que también son reconocidas históricamente por integrantes actuales desde sus diferentes funciones y también por el nivel de compromiso y pertenencia de los/las mismos/as sumado al reconocimiento social de la Universidad.*

Sin embargo, a considerar por lo expresados por los diferentes órdenes en las reuniones colectivas mantenidas con Evaluadores Pares, estas superaciones permanentes, a las que se hizo mención, no han marchado paralelamente o, al menos, a un mismo ritmo con el crecimiento del conjunto humano que le da vida a la organización, sobre todo en lo referente a las designaciones, dedicaciones, cargos, modalidades de contratación y distribuciones de tareas. En este sentido, en algunas ocasiones, diferentes actores manifestaron una sobrecarga de tareas, insatisfacción por su nivel de designación y dedicación, cargos desiguales para iguales trabajos y responsabilidades, y en más de una oportunidad, expresaron “la participación es siempre de los/as mismos/as en los múltiples trabajos y también en los distintos órganos de gobierno, por eso, a veces, no hay tantos cambios” (ver *Dimensión 5* de este Informe).

En relación a lo que se viene planteando, sería conveniente revisar la situación general de los integrantes según el orden a que pertenecen y las tareas que efectivamente realizan, para tomar decisiones en referencia a sus designaciones y dedicaciones y la distribución equitativa y justa del trabajo en consonancia con sus cargos. Algunos docentes y funcionarios opinaron que era “muy necesario definir una estructura académica y una estructura de gestión”.

Desde esta concepción, en forma genérica y para enfocar la institución desde una perspectiva holística e integral, puede sugerirse que en el marco del Plan Estratégico de UdelaR pueda elaborarse uno de CENUR LN, con contextualizaciones claras de sus sedes, marcando sus interrelaciones y situaciones particulares, sus políticas, líneas de acción, estrategias, conjunto humano, recursos (materiales, tecnológicos, presupuestarios), dispositivos, es decir, todos los componentes que involucra un *Plan Institucional amplio y abarcador* con identificaciones de las situaciones/problemas/temas a considerar desde el planeamiento y con carácter prospectivo.

Complementando el Plan anterior, sería de utilidad la confección de un *organigrama* que dé cuenta de los diferentes componentes y su organización para el funcionamiento del CENUR LN: servicios, casas, áreas, carreras, facultades, departamentos, unidades, unidades regionales, escuela, institutos, centros, comisiones, etc. La mirada de

conjunto con los alcances funcionales de cada parte integrante puede ayudar a visibilizar ciertas dificultades u obstáculos que podrían subsanarse a través de una simplificación y otorgar mayor fluidez comunicacional en su funcionalidad y gestión, a la vez que promover el potencial organizativo para adoptar decisiones participativas y consensuadas desde visiones globales y articuladas.

En ese marco, también se podrían hacer visibles las modalidades de designaciones (efectividad, interinato, contratación) de todos los/las integrantes para percibir con mayor nitidez las cuestiones a las que se hizo referencia más arriba en relación a las condiciones laborales/personales de los/las diferentes agentes (ver también Dimensión 5 de este Informe Final).

Una estrategia que puede ayudar en esta importante actividad de planificación, es la *Investigación Evaluativa Institucional* según las características aludidas en otras secciones (por ejemplo, en la *Dimensión 2*) de este Informe Final. Esta actividad acompañante de la vitalización institucional quizá pudiera estar a cargo de un equipo/área/sección/comisión abocada especialmente a la tarea de Autoevaluación Institucional.

En *Estrategia y Plan*<sup>1</sup>, desde hace mucho tiempo Carlos Matus sostiene que la estrategia constituye “un análisis y un propósito de futuro que supone la construcción de un modelo sobre el que se realizarán las simulaciones de las transformaciones deseadas. De este modo, un procedimiento será estratégico si procura definir un curso de acción a partir del ensayo de alteraciones sobre la realidad efectivamente existente de acuerdo al conocimiento que se tenga de ella. Es decir, las acciones no se definen a partir de la mera enunciación de las metas de transformación, sino en función de un análisis de su viabilidad” (1972, p. 104).

La Comisión de Evaluadores Pares considera que las anteriores son estrategias que permiten perspectivas integradoras y facilitan miradas de conjunto, situadas y oportunas para la adopción de decisiones compartidas por los diferentes órdenes, con la aspiración de ser acertadas y justas; lo que pareciera que ha sido siempre la intención de autoridades y los sucesivos equipos de gestión, bien reconocidos, del CENUR LN. *Para lo cual las valoraciones y sugerencias de mejoras que se realizan en el análisis de cada dimensión y componentes de este Informe Final pueden contribuir, de manera integrada, a esa visión abarcadora.*

En atención a ello, en esta última sección del presente Informe, se hace referencia a algunas reflexiones globales acordadas con distintos participantes y los evaluadores externos; no se reiteran las oportunidades de mejoras propuestas detalladamente en cada una de las seis dimensiones trabajadas y disponibles para ser analizadas detenidamente por los/as interesados/as a sus efectos.

El carácter que pretende reflejar este Informe Final corresponde a una perspectiva más externa y construida desde la intersubjetividad compartida entre los Evaluadores Pares, en coincidencias con actores de la institución, con

---

<sup>1</sup> Matus, Carlos (1972) *Estrategia y Plan*. Siglo XXI, México. X Edición 2020- Consultado en [http://www.terras.edu.ar/biblioteca/17/17GSTN\\_Matus\\_2\\_Unidad\\_4.pdf](http://www.terras.edu.ar/biblioteca/17/17GSTN_Matus_2_Unidad_4.pdf), el 10 de Enero de 2023.

el afán de brindar elementos que propicien una reflexión consistente y sostenida del proceso de evaluación, ayude a nuevas incorporaciones y a la identificación de debilidades, vacancias, cuyo tratamiento posterior o superaciones pueden aportar a los objetivos institucionales. De modo que el informe se sustenta en apreciaciones, valoraciones y sugerencias expresadas en tiempo potencial, que pueden ser discutibles y discutidas por los/las propios/as interesados/as, para lo cual los Evaluadores Pares continuarán a disposición. De ningún modo se trata de significaciones definitorias como así tampoco afirmaciones imperativas ni contundentes.

Finalmente, la Comisión de Evaluadores Pares, en consonancia con la intención expresada inicialmente en la Introducción de este Informe, por un lado, espera haber realizado un trabajo que pueda contribuir a una superación constante de este Centro Universitario Regional tan valioso y necesario para la democratización de la educación pública superior en la República Oriental del Uruguay. Por otro lado, también aspira a que la evaluación externa realizada, responda a lo esperable por quienes la propiciaron y por la comunidad y pueda compensar las inversiones y esfuerzos realizados por la institución.

A la par que, esta Comisión agradece especialmente a autoridades y profesionales responsables de la Universidad su designación para formar parte como Evaluadores Pares de este proceso de evaluación institucional que se reconoce como una experiencia colectiva muy intensa, interesante, que, al mismo tiempo que legitima con creces la existencia, importancia y sustantividad de la Institución, pretende movilizar oportunidades para la mejora e innovación permanentes. Para seguir creciendo con sentido social, inclusor y público.

#### Comisión de Evaluadores Pares

- Enero 2023-

**Dr. Héctor Cancela**  
UdelaR- Uruguay

**Mtro. Jorge Alfredo Cuéllar**  
UNAM- México

**Mtra. Ana Vogliotti**  
UNRC- Argentina