

**ESBOZO DE ESTRUCTURA DECISIONAL DE LA UR**  
**Noviembre 2009**

A instancias del decano de la Facultad de Ingeniería, Dr. Ing. Ismael Piedra-Cueva, se constituyó un grupo de trabajo Comisión de la Ley Orgánica (CLO-FING) integrado por miembros del Consejo y Asamblea del Claustro de la Facultad. Los integrantes del grupo trabajaron a título personal pero teniendo presente la discusión que la ACF había dado en torno al tema.

Dicho grupo identificó algunas de las limitaciones que tiene la actual LO y propone modificaciones en la estructura decisional de la UdelaR. Algunas de esas modificaciones trascienden la redacción de una nueva LO. Sin embargo, se explicitan en este documento dado que una nueva LO motiva la discusión de los universitarios en torno de la Universidad que se desea pero, una vez emprendida la discusión, el texto de una nueva LO es necesariamente reduccionista; o sea muchas de las propuestas que realmente cambiarían a la UR deben ser “recortadas” a la luz de que la ley tiene que establecer un esquema de organización muy general y flexible que perdure en el tiempo.

**Acuerdos básicos:**

Buscamos:

1.- Una forma de **gestión más ágil**, que no esté sobrecargada de estructuras de decisión; un CDC relativamente pequeño que mantenga la **doble representatividad** de órdenes y servicios.

2.- Una estructura de la Universidad que no se base en torno a las facultades (esto ya lo planteaba Maggiolo). Pero, por otra parte, las facultades (por su trayectoria) no pueden desaparecer. En consecuencia, es claro que la nueva estructura debe ser una combinación **de facultades y de nuevos servicios** que tengan iguales derechos de representatividad en el gobierno central.

3.- Una forma de **organización que no se aleje** demasiado a lo que conocemos que funciona (aunque con problemas), pero que resuelva decididamente las limitaciones actuales.

4.- Dentro de las limitaciones actuales se identifican:

a.- La actual LO define que el CDC está integrado por delegados de Facultades, Institutos o Servicios asimilados a facultad. En consecuencia, lo que no se pueda asimilar a facultad no lo pueden integrar. Se entiende por Facultad: “cada una de las grandes divisiones de una universidad correspondientes a una rama del saber, y en la que se dan las enseñanzas de una carrera determinada o de varias carreras afines” (Dic. Real Academia Española). Esta definición impide, por ejemplo, que la Sede Regional Norte sea asimilable a facultad. Tampoco lo serían Institutos Centrales, como el ISEF.

b.- Implementación difícil y compleja de carreras a cargo de varias facultades o institutos centrales u otros servicios universitarios, tanto de grado como de posgrado.  
c.- Complejo manejo del personal de administración de los diferentes servicios.

d.- Estructura actual de muchas facultades en base a cátedras; una forma organizativa que imposibilita (entre otras) el ejercicio del cogobierno en la planificación de carreras más flexibles.

e.- Dependencia directa del CDC de varias estructuras académicas y de gestión (ISEF, Ciencias de la Comunicación, Bienestar Estudiantil, Unidades Académicas de la Comisiones Sectoriales, etc.).

### **Definiciones Básicas**

El Servicio Académico es la unidad académica administrativa y de gobierno que agrupa varios Institutos.

El Instituto es la unidad académica administrativa y de gobierno que agrupa actividades de enseñanza de grado y de posgrado, actividades de investigación y de extensión. Sus tareas son formar investigadores, contribuir a la formación de docentes y dictar cursos de grado, especialización y posgrado. Promueve la investigación disciplinaria, multidisciplinaria e interdisciplinaria en áreas prioritarias.

En tal sentido, las Facultades son estructuras clásicas que tienen el carácter de Servicio Académico, al igual que los Centros Universitarios Regionales de la UdelaR, en el interior del país. Como se explicita más adelante, otras organizaciones podrán constituirse en Servicios Universitarios.

### **Personal Académico:**

Son tareas del personal docente: la enseñanza, la creación intelectual y artística, la investigación, la extensión universitaria y la participación en el gobierno de la Universidad, en los Servicios Académicos y sus Institutos, en conformidad con lo que prescribe la actual LO.

Se considera a la investigación como una actividad inherente a la condición de docente universitario y como parte del proceso formativo del estudiante universitario, en una relación significativa con la docencia y la extensión universitaria.

### **Base de la Estructura organizativa.**

Se propone que la Universidad adopte como estructura académica un sistema basado en Servicios Académicos. La estructura de gobierno de un Servicio Académico se basa en un Consejo Directivo (presidido por un decano o director o coordinador) y en una Asamblea de Claustro.

La estructura organizativa interna de un Servicio Académico se basará en la figura de Institutos, eliminándose la estructura de Cátedra. Asimismo, los Institutos podrán organizarse en Departamentos y Secciones. La estructura de gobierno de un Instituto se basa en una Comisión Directiva, presidida por un director.

En cada uno de los Servicios Académicos e Institutos se deberá mantener la unidad de enseñanza-investigación-extensión.

En la organización interna de los Servicios Académicos, se conciben también otras figuras: las Comisiones de Carrera y las Unidades, cuya función es asesorar, coordinar y promover políticas específicas que involucran a varios Institutos.

### **Programas de carácter transversal.**

Existen muchos programas de promoción de políticas transversales tendientes a concebir a la UR como un todo, no sólo como la suma de sus partes. Los mismos son propuestos desde las Comisiones Sectorial o Centrales al CDC.

Asimismo, más allá de los ahora existentes, se conciben Institutos Centrales disciplinarios, multidisciplinarios e interdisciplinarios.

En ambos casos, se cuenta (o contará) con un numeroso personal docente que no depende de una Facultad o Centro Regional.

Las unidades académicas e institutos centrales dependerán de un nuevo Servicio Académico: Servicio Unidades e Institutos Centrales (SUIC) que tendrá la misma estructura organizativa, de gobierno y atribuciones de los otros Servicios Académicos mencionados. En otras palabras, las unidades académicas (tales como las que apoyan la labor de las Comisiones Sectoriales) y los institutos centrales (tales como actual el ISEF) en un futuro, NO dependerán del Rector ni del CDC en forma directa

Entonces, varios institutos forman parte de un Centro Regional; varios institutos forman parte de una Facultad; y aquellos institutos y unidades académicas que no forman parte de ninguno de esos servicios académicos, se agrupan en el SUIC.

Se debe dejar abierta la posibilidad de que, en un futuro, uno (o varios) de los Institutos Centrales del SUIC (por su porte, pertinencia, estrategias de desarrollo, etc.) puedan constituirse en nuevos Servicios Académicos.

### **Las carreras terciarias, de grado y posgrado.**

La carrera es un conjunto de estudios, ordenados por unidades organizativas que conducen a la obtención de un título. La amalgama entre dichas unidades organizativas es propuesta por los respectivos Servicios Académicos al CDC para su aprobación. La implementación de dichas unidades organizativas requiere de asignaturas y cursos que podrán ser dictados en uno o más Servicios Académicos o Institutos.

En tal sentido, se propone la creación de una Comisión Coordinadora de Carreras (CCC) que vele por el cumplimiento de las ordenanzas y la puesta en funcionamiento de planes de estudio flexibles que permitan el pasaje horizontal de los estudiantes, siempre que las unidades organizativas del plan de estudios así lo permitan.

La CCC tendrá la misma estructura que las actuales Comisiones Sectoriales: Será precedida por el Pro-rector de Enseñanza, co-gobernada por representantes de órdenes y

servicios y contará con una Unidad Académica (dependiente administrativamente del SIUC).

Los planes de estudio de las carreras asociadas a un sólo Servicio Académico se aprueban, como en la actualidad, a través del Claustro y Consejo con posterior tratamiento en el CDC y sus comisiones. No obstante, es deseable que la CCC asesore al servicio, en la materia, para evitar conflictos y un mejor ordenamiento.

Los planes de estudio de carreras que se dictan entre varios Servicios deberán ser aprobadas por el Claustro y el Consejo de (por lo menos) uno de los Servicios involucrados y por la CCC, antes de pasar al CDC para su aprobación. Esta comisión debe tener atribuciones específicas para tratar y aprobar las carreras terciarias, de grado y posgrado propuestas por varios Servicios. Incluso, podría tener iniciativa de crear carreras nuevas de acuerdo a lineamientos políticos de la Universidad.

La CCC tendría algunas de las competencias que actualmente tiene la CSE, en lo que respecta a monitoreo y evaluación de las distintas carreras, número de ingreso/número de graduados, etc, etc. Debe encargarse del otorgamiento de títulos, de la gestión y de la bedelía de estas carreras, aunque no tiene carácter de Servicio porque (al menos al inicio) no tiene personal docente propio<sup>1</sup>, aunque debiera tener presupuesto para contratar docentes de diferentes servicios.

Cada carrera, además, estaría administrada por una Comisiones de Carrera y un Director por Carrera, quienes responderían a la CCC. Estas comisiones, también, deberían ser cogobernadas.

Las asignaturas que dictan los Institutos Centrales o las Facultades deben ser aprobadas en los Servicios Académicos donde se dictan, quienes deben garantizar la calidad académica. Se le asignan créditos y cada carrera la computa de una forma u otra. Los créditos no se revalidan, porque son de la Universidad.

La actual CSE mantendría su rol de promotor de las políticas de enseñanza de la UdelaR, dejando en la órbita de la CCC las atribuciones mencionadas.

### **La Administración**

En la actualidad la administración del personal administrativo y de gestión se efectúa en forma Central. El Art.50 de la propuesta de Nueva LO indica que es potestad de los Consejos la designación del personal docente y a todos los funcionarios del servicio. Apoyamos esa iniciativa.

Se entiende que con esta estructura, la actual CSG debería transformarse en la Comisión Central de Políticas de Administración, la cual también debería ser cogobernada (por órdenes y servicios) y velar por la aplicación de ordenanzas que involucran al personal administrativo de los diferentes Servicios Académicos.

---

<sup>1</sup> Excepto aquel que compone su Unidad Académica. Ver SUIC.

## DEL GOBIERNO

Constituyen el gobierno de la Universidad:

### **I.- CDC: 12 miembros.** Rector + 5-2-2-2.

A.- Existe consenso general de que el CDC debe ser más pequeño y ágil.

B.- En primera instancia, puede ser razonable una integración de Rector, cinco Representante de los Servicios y dos Representantes de los Órdenes (estudiantes, docentes y egresados). No se descarta la inclusión de un representante con voz de los funcionarios.

C.- La cuestión es como se designan los 5 integrantes que representan a los servicios.

Mediante la reducción de miembros del CDC, se espera que éste esté en mejores condiciones para: (i) definir los lineamientos estratégicos del trabajo de la UR en su conjunto, (ii) atender a las decisiones fundamentales, (iii) profundizar la vinculación de las tres funciones universitarias, y (iv) promover la colaboración entre los distintos Servicios Académicos.

Eso deberá ser acompañado de una transferencia de atribuciones a los Servicios Académicos (o Agrupamientos de Servicios), entre las que correspondería la autorización para realizar gestiones oficiales o privadas que se hagan en nombre del Servicio (o Agrupamiento), incluyendo la firma de acuerdos y/o convenios con otras instituciones. A su vez, deberá incrementar las instancias de seguimiento y control.

### **Críticas a la organización a través de ASAs.**

Recientemente se ha propuesto la creación de cinco Agrupamientos de Servicios (ASAs). Cada ASA elegiría su Coordinador, que lo representaría ante el CDC. Tendría una Comisión Coordinadora del ASA integrada por: el Coordinador del ASA, Decano o Director de cada Servicio Académico Pleno del ASA, dos delegados por orden. Habrá representantes con voz de los funcionarios y de los Servicios Académicos en Desarrollo vinculados al ASA.

Sin embargo, existen varias críticas a esa propuesta:

1.- A pesar de que en los últimos años se ha transitado por caminos similares (Áreas que agrupaban varias facultades) no existen elementos que indiquen que la Universidad requiera un nuevo nivel de decisión para funcionar mejor. Si esta necesidad no existe, no se entiende la razón de crearla.

2.- El funcionamiento del cogobierno es débil. Actualmente muchos servicios tienen dificultades en funcionar con quórum completo por falta de integrantes de los ordenes. No contribuye a su mejor funcionamiento crear más estructuras cogobernadas. Las estructuras de cogobierno deben ser las mínimas necesarias y éstas deben ser fuertes.

3.- Si los agrupamiento de servicios funcionan como estructuras cogobernadas como se propone (decano o director de servicio + 2 delegados por orden), nuevamente se repite la problemática actual del CDC. Cada ingreso de un nuevo servicio o instituto central genera un desbalance entre órdenes y decanos. Se resuelve el problema del CDC pero se

lo traslada a las áreas. Habría que definir cómo se eligen los 2 delegados por orden del conjunto de los servicios que participan en el Área (ej. 6 servicios y 2 delegados).

4.- Como el número de servicios en cada agrupamiento es distinto, la correlación entre servicios y órdenes es variable entre áreas. No es claro cómo se aplica esto a los Centros Regionales.

5.- Se busca que la universidad modifique su estructura basada en disciplinas (i.e. facultades). En consecuencia, no debería pensarse en nuevas estructuras de decisión basadas en distribución disciplinar. La estructura de agrupamiento, justamente, se basa en esta visión, y en consecuencia (en cierta medida) va en sentido contrario a lo que se busca.

6.- Fortalecer más la figura de agrupamiento de servicio en base a disciplinas, puede contribuir en forma no deseada a incrementar los “feudos”. Los agrupamientos pueden llegar a ser nuevos feudos, menor en número pero mucho mayor en poder. Este camino no es el que debe recorrer la Universidad.

7.- Las facultades, institutos centrales y las regionales, deben buscar espacios de interacción. El criterio de área, agrupando disciplinariamente los servicios, atenta contra esta visión.

8.- Finalmente, el concepto de agrupamiento fortalece una separación entre Montevideo y el interior, lo cual se debe evitar. El desarrollo de la universidad en los Centros Regionales no se basa en estructuras disciplinares.

En consecuencia, deben buscarse caminos que signifiquen el trabajo conjunto entre las regionales, facultades y nuevos institutos centrales. Hay que integrarse.

### **Propuesta alternativa.**

Se propone la creación de una Mesa Coordinadora de Servicios Académicos, representados por los Decanos y Directores o (mediante mayorías especiales) por quien el Consejo del Servicio designe. Los miembros de la Mesa responden a sus respectivos Consejos.

Vale recordar que los Servicios Académicos son las Facultades, los Centros Regionales, el Servicio de Unidades e Institutos Centrales (SUIC).

Los representantes de los Servicios al CDC, serán propuestos (5 titulares y 5 alternos) por dicha Mesa. Asimismo, la mesa propondrá delegados a las Comisiones Centrales y Sectoriales que incluyan representación de los Servicios.

La Mesa de Servicios, puede reunirse para deliberar sobre temas a consideración en el CDC, y puede mandar en temas centrales a sus representantes. El espacio debe servir, también, para el intercambio e integración de los servicios, intercambios que pueden redundar en agrupamientos dinámicos que respondan a intereses de desarrollo específico. Puede haber varias alternativas de forma de trabajo.

a.- Los delegados deben ser representativos del conjunto de los servicios. En especial las regionales. En consecuencia deben tener un cierto balance entre servicios grandes y

pequeños, de Montevideo e interior. Podría fijarse un mínimo de delegados para el interior (ejemplo 1).

b.- Los Delegados al CDC podrían ser rotativos en un esquema a definir, por períodos limitados (ej: 1 año con prórroga a 2 años).

c.- Estas mismas definiciones pueden utilizarse para designar delegados en otros ámbitos de cogobierno (CPP, etc).

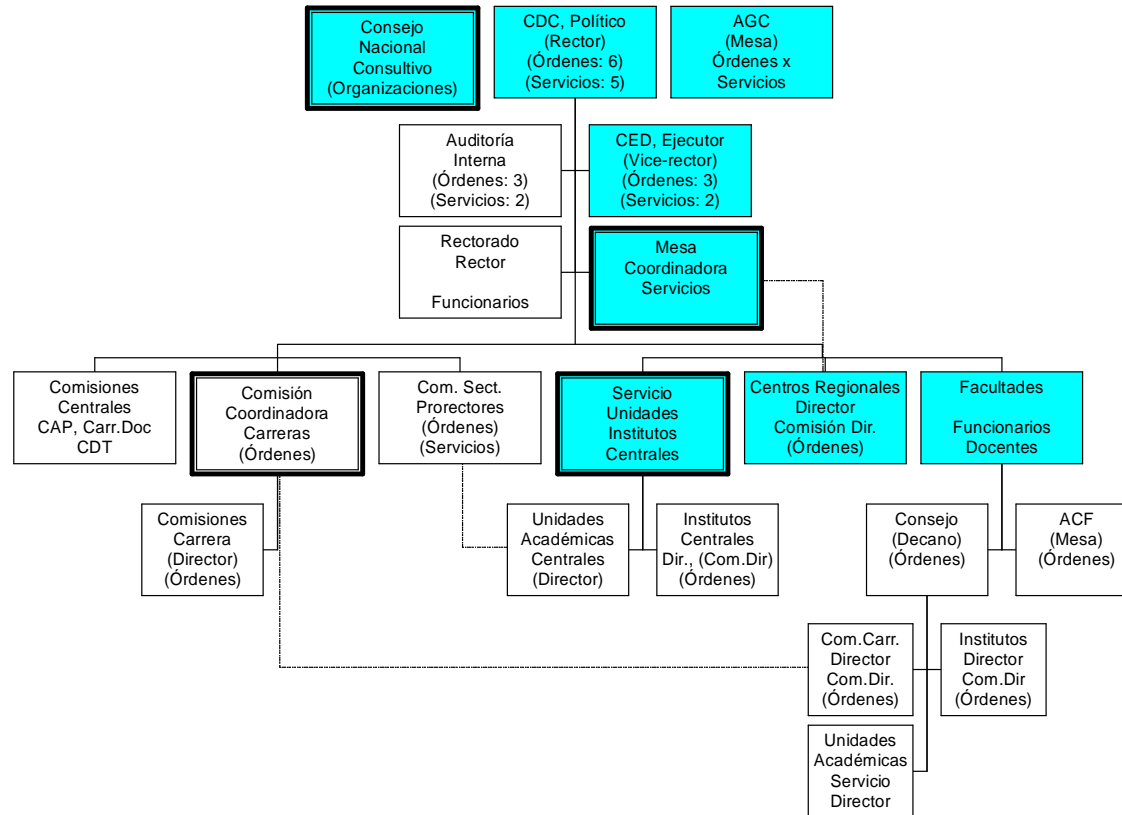
**II.- Consejo Ejecutivo (Delegado) de Gestión Administrativa: 6 miembros:** rector o prorector de gestión administrativa, dos representantes de los Servicios Académicos (propuestos por la Mesa de Servicios), delegados de cada uno de los órdenes (estudiantes, docentes y egresados) y un representante de los funcionarios con voz.

Tiene la función de implementar administrativamente decisiones tomadas por el CDC y supervisar la administración general de la UR.

**III.- Consejo Consultivo.** Integrado por el CDC al cual se le incorporan miembros externos a la Universidad en igual número que el CDC (ej comisión consultiva, MEC, etc.), el CED, la ACG, Mesa de Servicios y los Servicios Académicos, de manera directa.

Potestades: Se reúne ordinariamente (por ejemplo una vez por semestre para recibir y discutir un informe general de balance y perspectivas de la UR). Resuelve sobre los temas que el CDC considere adecuado delegarle.

Organigrama de la UdelaR



Los organismos sombreados constituyen el Consejo Consultor de la UdelaR.  
Se dibuja con línea gruesa los organismos a crear.