



XIV COLOQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTIÓN UNIVERSITARIA

La gestión del conocimiento
y los nuevos modelos de Universidades

Florianópolis, 3 al 5 de Diciembre de 2014

CIGU2014

ÁREA TEMÁTICA 3 PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO EN INSTITUCIONES UNIVERSITARIAS

TÍTULO: HACIA LA CONSOLIDACIÓN DE UN PROGRAMA REGIONAL DE ENSEÑANZA TERCIARIA EN LA REGIÓN ESTE DE URUGUAY

Juan Pablo Pacheco
Ana Laura Goñi
Antonio Lezama
Ricardo Cetrulo
Juan Clemente
Estela Delgado

Proceso de instalación del CURE

El Centro Universitario de la Región Este (CURE) es un centro regional de la Universidad de la República (UdelaR) mayor institución de educación terciaria en Uruguay, que consta de tres sedes en los departamentos de la Región: Maldonado, Rocha y Treinta y tres.

El proceso de construcción del CURE se enmarca en el proceso de descentralización de la UdelaR, cuyo desarrollo se había concentrado históricamente en la capital del país. Esto llevaba a la necesidad de trasladarse desde el interior a quien quisiera estudiar en la UdelaR, fraccionando el país entre Montevideo con una fuerte presencia y tradición Universitaria y el resto del país, con escasa o nula representación de la UdelaR.

El cambio en la coyuntura política y económica del país generó las condiciones favorables para que la UdelaR impulsara una importante renovación política a la interna universitaria conocida como “Segunda Reforma”.

El objetivo central de esta nueva línea política era el aggiornamiento general de la institución que permita un uso eficiente de todos sus recursos y, por esa vía, potenciar

sus múltiples posibilidades de desarrollo. Una de las líneas de acción concretas era el proceso descentralizador, llevando la presencia de la UdelaR al interior del país. Esto se vio acompañado por un reclamo histórico por parte del medio local a través de sus “Comisiones Pro-Universidad” que llevó a un impulso a nivel político local para la instalación del CURE.

A su vez, la UdelaR a través de su “Segunda Reforma” encontró naturalmente en este crecimiento hacia el interior un escenario propicio para estos planteos. Quizás por ser algo relativamente nuevo en el que la tarea consistía esencialmente en crear y no tanto modificar (como en los servicios capitalinos).

Como estrategia de política universitaria, se actuó en base a la necesidad de dar una respuesta en los plazos más breves a los reclamos locales y asegurar los resultados de dicha respuesta. Para ello se propuso un modelo universitario mixto en el CURE:

- 1) docentes con altos niveles de especialización y con una alta carga horaria a través del instrumento definido: “Polos de Desarrollo Universitario” (PDU) y paralelamente
- 2) llamado a la instalación del mayor número de carreras posibles, carreras generadas y sostenidas desde los servicios (facultades) ubicados en la capital del país.

Asimismo, se resolvió que la implantación debería tener un carácter regional y no local (basada en los llamados “Centros Universitarios Regionales”, CENURES).

La creación de los PDU, respondió a la estrategia de producir Universidad desde su base primigenia -el conocimiento- pero no el conocimiento por sí mismo sino aplicado a los problemas de la región y, a partir de allí, generar opciones de formación. Esto se asoció a con el escaso tiempo a la hora de definir precisamente cuales son estos “problemas de la región”.

Ante esta falta de esa definición -que debía ser básicamente expresión de la propia región- se recurrió a un llamado, al interior de la UdelaR, que permitió identificar temas y grupos de investigación dispuestos a embarcarse en el proyecto PDU. Fue a partir de estas expresiones de interés que se definieron los “Ejes Prioritarios” para la región, que quedaron integrados por:

Medio Ambiente / Biodiversidad / Ecología / Costa y Pesca / Turismo

y una serie de otros ejes temáticos de interés transversales para todo el interior:

Salud / Informática / Formación Docente / Arte y Cultura

Estos ejes, sin duda de importancia para la región Este de Uruguay, no fueron sin embargo definidos en base a una metodología específica que determinara que esos eran los más importantes, sino que resultaron fundamentalmente de la existencia de potenciales PDU.

Este proceso, también estuvo estrechamente ligado a la acción de los servicios tradicionales de la UdelaR, los que actuaron como “Servicios de Referencia Académica” (SRA) encargados de la constitución y funcionamiento de los tribunales, otorgamiento de títulos, selección de docentes, entre otras competencias.

Este tipo de articulación entre el nivel central de la UdelaR con esta nueva sede en el interior, se vio caracterizada por la disyuntiva entre la necesidad de innovar -vinculada a las necesidades locales- y la persistencia de mecanismos institucionales sujetos a la exclusiva voluntad política de los servicios tradicionales, muchos de ellos cuestionados por la “Segunda Reforma”.

El CURE en la actualidad

Si bien las actividades de enseñanza de la UdelaR existían con anterioridad a la presencia del CURE, es a partir de su creación que se le da un gran impulso al desarrollo de carreras de grado y posgrado. A las existentes Tecnicatura en Administración y Contabilidad (TAC), Tecnicatura en Turismo (luego Licenciatura), Licenciatura en Educación Física y Módulos de Diseño y Creación Artística, se incorporaron:

En Maldonado:

el Tecnólogo en Informática, la Licenciatura en Diseño de Paisaje, los Ciclos Iniciales Optativos (CIO, orientación Social y Ciencia y Tecnología), la Licenciatura en Gestión Ambiental (LGA), la Licenciatura en Lenguajes y Medios Audiovisuales (LLMA) las Tecnicaturas en Deportes, y la Maestría en Manejo Costero Integrado.

En Rocha:

Tecnicatura en Relaciones Laborales, el Tecnólogo en Telecomunicaciones, el CIO, la Licenciatura en Gestión Ambiental, la Carrera Escalonada en Enfermería y la Tecnicatura en Artes Plásticas.

Se logra la primera oferta educativa para la Sede de Treinta y Tres con el inicio del Tecnólogo en Minería.

Es así que con la creación sucesiva de todas estas carreras en la Región Este, desde el 2002 a la fecha se ha acrecentado la oferta de enseñanza.

Las carreras que se pasaron a ofrecer, respondieron a los ejes temáticos prioritarios y transversales para el CURE, cumpliendo con la nueva ordenanza de estudios de grado en cuanto a su creditización y aspectos formativos, tales como el incluir en su diseño unidades curriculares integradoras.

En este sentido, el CURE conforma un ámbito sumamente propicio para la incorporación de innovaciones universitarias, muchas de las cuales impulsadas en la “Segunda Reforma”. Así, se desarrollaron en este centro importantes avances en los ámbitos de:

- Interdisciplina: reconociendo la necesidad del holismo como base del análisis sistémico
- Interacción con el medio: mediante múltiples iniciativas de extensión y actividades con el medio
- Integralidad: los Espacios de Formación Integral (EFI) que integran en un mismo ámbito formativo las funciones universitarias básicas de Extensión + Enseñanza + Investigación representan un componente muy importante en la formación curricular en el CURE. Inclusive en una de las carreras del CURE, la Licenciatura en Gestión Ambiental, se encuentra estructurada en base a un tronco común de EFI de carácter Interdisciplinario (EFI: Taller Interdisciplinario de Tópicos Regionales, 1, 2 y 3er año de la Licenciatura)
- Flexibilización de la Currícula, permitiendo que el estudiante tenga mayor libertad en conformar su currícula en base a sus intereses, apuntando a un mejor desarrollo como profesional y al tránsito entre carreras-servicios dentro de la UdelaR.

Los CIO, se presentaron como herramienta hacia la flexibilización de la currícula, permitiendo a los estudiantes elegir trayectorias en función de sus intereses con el asesoramiento personalizado por parte de docentes en rol de tutor - orientador.

Para apoyar estas instancias se creó la asignatura Introducción a las Trayectorias Flexibles de la UdelaR y el Programa de Tutorías.

La asignatura Introducción a las Trayectorias Flexibles en la UdelaR cumpliría el rol de introducir a los estudiantes a las características de la UdelaR, orientarlos en la construcción de su currículum flexible y brindarles herramientas para su desempeño.

Por otra parte, el Programa de Tutorías tendría como objetivo generar instancias de información, intercambio y formación dirigida a los docentes - tutores con el fin de fortalecer su rol; así como también llevar adelante la evaluación y seguimiento de las tutorías.

Para el apoyo de estas instancias de mejora en la implementación de los CIO fueron creadas unidades de apoyo (los Coordinadores y el Equipo de Apoyo Docente) que, entre otras tareas, tramitarían los reconocimientos de títulos en los SRA y orientarían a estudiantes y docentes.

Este nuevo impulso a las carreras de grado y posgrado ofrecidas, atrajo al CURE a personas que hace varios años habían culminado sus estudios de educación media. Esto se vio reflejado en algunas ventajas y desventajas: por un lado, el estudiante que no había estudiado por varios años perdió algunas habilidades en cuanto a técnicas de estudio, sin embargo, mayor edad y otras experiencias formativas, sobre todo a nivel laboral, colaborarían en un mejor desempeño.

Estos avances en la oferta académica y estructura funcional se han acompañado recientemente por importantes avances en su dirección.

En Octubre de 2013 el CDC aprobó la creación del CENUR del Este. La constitución del CURE como CENUR le cedió potestades en relación a un servicio universitario clásico.

En Octubre del 2014 se envistió al nuevo equipo de dirección del CURE, conformado por tres directores, uno por cada sede y un director regional. Estos directores participan en el Consejo Regional del CURE, máximo órgano de dirección de este centro universitario.

En el plano del relacionamiento con los servicios, la creciente autonomía en la gestión económica que se prevé, la representación de los servicios en el Consejo del Centro Universitario Regional a través de las “Áreas” y la posibilidad de que este se exprese como servicio universitario autónomo en los órganos de gobierno central, son herramientas que, potencialmente, pueden servir para ir integrando al CURE muchas de las funciones que todavía dependen de estos.

El Programa Regional de Enseñanza Terciaria (PRET) para la Región Este

En primer lugar es necesario analizar por qué el CURE no ha podido proponer un PRET hasta la fecha recordando que, esos programas, desde las resoluciones del año 2007, se planteaban como el fundamento del desarrollo de la UdelaR en el interior. Acotemos

también que las Regionales Norte, Litoral Oeste y Noreste, plantearon oportunamente los suyos en julio de 2008. Fue, sin duda, la falta de experiencia en la región comparada con las de la Regional Norte, el Centro Universitario de Paysandú, el Centro Universitario de Rivera y, aún la Casa de la Universidad en Tacuarembó, autores de los documentos entonces presentados el factor determinante que impidió la presentación de un PRET en el año 2008. Empero, si bien a partir de entonces y a medida que el CURE se iba convirtiendo en una realidad, resultaba cada vez más necesario el disponer de un PRET que orientara el desarrollo de la institución fijándole un objetivo preciso. Objetivo que no se lograba pese a la adopción de diversas iniciativas en ese sentido y a la redacción de sucesivas propuestas preliminares. Se realizaron tres talleres en 2009 y tres jornadas de construcción del PRET en 2011 con la participación de autoridades departamentales de la región y representantes de los diferentes subsistemas de Enseñanza Terciaria y la Sociedad Civil. También resultaba evidente que el CURE igual se desarrollaba en ausencia de un PRET. Esta realidad pone de manifiesto el carácter todavía endógeno (al interior de la propia UdelaR) y pese a la voluntad política de responder a los reclamos y necesidades locales, del proceso de radicación de la UdelaR en el Este. En otras palabras la UdelaR en el Este, en una primera fase difícilmente evitable, ha crecido por sí misma y para sí misma. Dialécticamente, la consolidación de ese escenario, ha llevado al propio CURE a tomar conciencia de que su futuro está condicionado a la superación de esa fase y a su inserción en un auténtico Programa Regional de Enseñanza Terciaria. En ese sentido, a lo largo del año 2012, se procuró, a través de las Comisiones Departamentales de Educación, convocar a los demás integrantes del subsistema terciario pero, aunque los comienzos fueron auspiciosos, no se logró una verdadera coordinación. Esta coordinación también fue solicitada a nivel de las autoridades centrales de los diferentes organismos, también sin resultados.

El Plan Estratégico del CURE en el marco del Programa Regional de Enseñanza Terciaria para la Región Este

En este marco histórico y situación presente surge la necesidad de un análisis prospectivo acerca del rol del CURE en la región y definiciones referentes a cuáles deben constituir las líneas de acción común entre los diferentes colectivos, tendientes a coordinar proyectualmente el desarrollo de este centro universitario.

Este Plan Estratégico es el componente proyectivo fundamental del CURE en el marco de la elaboración de un Programa Regional de Enseñanza Terciaria en conjunto con el resto de los subsistemas de educación pública en la Región Este.

La elaboración del Plan Regional de Enseñanza Terciaria supone dos acciones metodológicas desarrolladas:

1- Trabajo a la interna del CURE definiendo planificación estratégica a la interna del CURE (el antes mencionado Plan Estratégico del CURE)

2- Construcción colectiva del Plan Regional en colaboración con el Sistema Educativo de la Región Este y la Sociedad Civil.

Estas acciones metodológicas, deben seguir un orden lógico de realización, claramente definibles por la estructura de ciclos de manejo adaptativo:

- Iniciando por establecer una visión colectiva común
- Diseño de un modelo explícito del sistema
- Desarrollo de un plan de manejo que maximice resultados y aprendizaje
- Establecimiento de un plan de monitoreo que analice determinados supuestos del proceso de manejo
- Implementación de los planes de Manejo y Monitoreo
- Análisis y comunicación de los resultados
- Uso de los resultados para aprendizaje y adaptación del Manejo y Monitoreo

Este tipo de manejo es de tipo cíclico en el tiempo, fortaleciendo el sistema (Plan Estratégico o Programa Regional) en cuanto a su génesis, contralor y corrección ante la detección de un mal funcionamiento. De esta manera el sistema se mantiene actualizado por la retroalimentación generada en el monitoreo y la implementación de correcciones en el manejo.

Estas fases del ciclo pueden definirse para cada componente antes mencionado:

1- Trabajo a la interna del CURE definiendo planificación estratégica a la interna del CURE (el antes mencionado Plan Estratégico del CURE)

1.1 – Establecimiento de una visión colectiva común: se debe trabajar en el asentamiento de objetivos de desarrollo basados en una visión común del CURE. Para esto son fundamentales las etapas de:

1.1.1- Analizar el estado de Percepción del CURE por parte de sus diferentes colectivos

1.1.2- Construcción de un Clima Institucional común, basado en el conocimiento generalizado de todos los colectivos del CURE hacia sus pares y sobre la institución en general. Para esto es necesario favorecer espacios académicos de reflexión colectiva sobre el CURE y problemáticas de la región de modo de afianzar los vínculos interpersonales entre los integrantes de la institución.

1.2 - Diseño de un modelo explícito del sistema: en esta etapa debe desarrollarse un relevamiento exhaustivo de los recursos humanos y materiales del CURE, incluyendo equipo docente, no docente, estudiantes, materiales e infraestructura, recursos administrativos y de funcionamiento en general.

1.3 - Desarrollo de un plan de manejo que maximice resultados y aprendizaje: luego de establecidas las etapas de quiénes somos, qué tenemos y qué visión colectiva existe, es necesario desarrollar un plan de manejo institucional de carácter prospectivo, es decir que actúe en el presente en miras del futuro que se persigue. Esto debe estar alimentado por:

1.3.1 – Definición colectiva de una “Misión y Visión” institucional del CURE en el marco de la interacción en la región y con el resto de la Universidades.

1.3.2 – Construcción de objetivos comunes, basados en los análisis de visión, metas y necesidades a la interna del CURE, pero también en referencia a las necesidades a la externa, fundamentalmente en relación a las problemáticas de la región.

1. 4 - Establecimiento de un plan de monitoreo que analice determinados supuestos del proceso de manejo: esta etapa deberá iniciarse definiendo cuáles son los supuestos o los indicadores de funcionamiento que deberá considerar el monitoreo en función de que sean adecuados para analizar el desarrollo colectivo deseado.

1.5 – Implementación de los planes de Manejo y Monitoreo: esta etapa deberá ser conducida por el equipo de dirección del CURE y sus asesores, es decir, Directores Consejo de sede, Claustro Regional, y comisiones asesoras.

1.6 - Análisis y comunicación de los resultados - Uso de los resultados para aprendizaje y adaptación del Manejo y Monitoreo: la sistematización de las diferentes experiencias, en relación al sistema de monitoreo de determinados indicadores y a nuevos aportes de instancias colectivas, permitirá la evaluación colectiva y la mejora de las directrices – plan de manejo en etapas posteriores.

2- Construcción colectiva del Plan Regional en colaboración con el Sistema Educativo de la Región Este y la Sociedad Civil.

2.1 – Establecimiento de una visión colectiva común: en esta fase, es imprescindible la articulación con otros subsistemas de Enseñanza de la Región, tanto públicos como privados, terciarios y no terciarios, dado que todos ellos son actores fundamentales para definir luego las necesidades y el manejo de los recursos, así como para orientar la visión de desarrollo de la Enseñanza Terciaria en la Región Este.

2.2 - Diseño de un modelo explícito del sistema: relevamiento exhaustivo de los recursos humanos y materiales de los subsistemas educativos públicos de la región, incluyendo equipo docente, no docente, estudiantes, materiales e infraestructura, recursos administrativos y de funcionamiento en general. Articular esta información de modo que se entiendan como recursos comunes, de modo de optimizar su uso y la eficiencia del sistema como Sistema de Enseñanza de la Región Este.

2.3 - Desarrollo de un plan de manejo que maximice resultados y aprendizaje - Establecimiento de un plan de monitoreo que analice determinados supuestos del proceso de manejo: estas fases definen la base del Programa Regional de Enseñanza Terciaria de la región Este. Para estas etapas es fundamental el establecimiento de un ámbito de articulación común, o grupo de trabajo con representantes de todos los subsistemas del Sistema Nacional de Enseñanza Terciaria Pública (SNETP). La recientemente creada Comisión Coordinadora del SNETP puede constituir un ámbito de articulación fundamental en este sentido, actuando a nivel regional a través de las Comisiones Departamentales de Educación de la región.

2.4 - Implementación de los planes de Manejo y Monitoreo - Análisis y comunicación de los resultados - Uso de los resultados para aprendizaje y adaptación del Manejo y Monitoreo: estos componentes, deberán ser coordinados por el ámbito de gestión regional designado con tales fines, en el sentido de los descrito en el punto 2.3. Los insumos generados acerca del funcionamiento del PRET, deberán ser utilizados para la mejora del funcionamiento, asociado por ejemplo a: mejora de la representatividad, ámbito de trabajo y toma de decisión, directrices elegidas, entre otras posibles.

Acciones concretadas hacia la construcción de un Plan Estratégico del CURE y PRET- Este

En el sentido de la elaboración de un Plan Estratégico del CURE y de un Programa Regional de Enseñanza Terciaria para la región Este, se reconoce que se han desarrollado un importante número de actividades imprescindibles en este proceso de construcción participativa. Varias iniciativas, planteadas desde diferentes colectivos han aportado en este sentido:

Conformación de la estructura político-organizativa del CENUR:

El 2014 ha sido un año histórico en cuanto a la organización del CURE, quedando conformados los órganos de dirección y estructura organizativa del Centro Universitario Regional (CENUR). Esta estructura organizativa así como la conformación de CENUR, con la mayor autonomía que esto significa, es básica para la organización y desarrollo de cualquier plan o programa a la interna del CURE así como en articulación con otras instituciones o sistemas.

Fortalecimiento del Cogobierno:

El cogobierno del CURE viene en proceso de fortalecimiento creciente, siendo necesario ahondar los esfuerzos en este sentido. En el 2013 se desarrollaron en el CURE las “Jornadas de fortalecimiento de Cogobierno” con charlas, talleres y exposición de audiovisuales tendientes generar un mayor involucramiento dentro del cogobierno universitario. Estas jornadas deben ser recurrentes con fines de afianzar la participación fortaleciendo así la construcción conjunta de lineamientos y estrategias del CURE.

Espacio de Pensamiento Crítico:

Es un espacio fuera del aula promovido por un grupo de docentes que enfatiza la necesidad de una visión crítica acerca de las cuestiones del quehacer universitario, formación, relacionamiento con el medio, aportes al desarrollo, entre otros. Actualmente se encuentra en coordinación por parte de este espacio la realización de una mesa redonda acerca del Rol del CURE como agente de cambio y desarrollo social en la región Este.

Actividades de Extensión y en el medio:

Se ha avanzado en el reconocimiento del CURE como colectivo integrado a una región, a través de múltiples actividades en el medio y de extensión universitaria que han llevado al acercamiento del CURE. Es especialmente destacable la gran cantidad de iniciativas estudiantiles en extensión en el CURE, así como la conformación de un programa marco de extensión del Centro Universitario (Programa Integral Temático 2013-2014) que coordinó y fomentó gran cantidad de actividades en extensión en los últimos 2 años, como Seminarios Temáticos, Tiempos Integrales de Campo y un Curso Curricular de Extensión Universitaria. Se reconoce sin embargo, que las iniciativas de extensión desde el CURE son aún escasas y poco coordinadas. También es importante destacar la necesidad de ahondar en aproximaciones más integrales, que consideren formación de recursos humanos y un diálogo de saberes que permita la construcción conjunta Universidad-Sociedad.

Percepción del CURE por los diferentes colectivos a la interna y externa del centro:

Un insumo básico al análisis del estado de situación del CURE y su proyección, resultó de las instancias de consulta ante diferentes colectivos desarrolladas durante el 2013 por el equipo de dirección. Este “Diagnóstico participativo institucional del CURE” consistió en diferentes instancias de contacto con los colectivos que participan en el CURE a los efectos de detectar, e intentar corregir, los factores de disociación, así como identificar y potenciar los aspectos concurrentes a la construcción de un futuro común para la institución. En este estudio se reflejaron situaciones de suma importancia como la imposibilidad de percibir al CURE como una institución organizada y coordinada,

percibiéndose grandes limitantes de articulación entre sus colectivos, debido en parte a su génesis pero también por falta de trabajo tendiente a generar vínculos. Este estudio, resulta un insumo básico para el análisis de situación del CURE y expectativas de desarrollo.

Articulación con las Comisiones Departamentales de Educación de la Región Este:

En el año 2012 la Comisión Cogobernada “Plan Estratégico y PRET” del CURE tomó contacto con las diferentes Comisiones Departamentales de Educación de la Región Este, como ámbito representativo de las instituciones del Sistema Nacional de Enseñanza Terciaria Pública (SNETP). Los objetivos de esta interacción fueron en primer lugar generar una comunicación fluída y directa y proponerles integrar a su agenda de trabajo la construcción colectiva de un PRET para la Región Este, canalizándolo a través de la creación de una Mesa Regional de Educación Terciaria. Dicha iniciativa fue muy bien recibida a pesar de la heterogeneidad de tareas emprendidas por las diferentes Comisiones, resultando en la realización de un Encuentro Regional de Enseñanza Terciaria en la localidad de la Paloma el 30 de Noviembre de 2012.

En dicho encuentro al que asistieron integrantes de los distintos componentes del Subsistema Terciario de la Región, quedó de manifiesto una agenda importante de temas. En relación a cada uno de estos temas los talleristas hicieron las siguientes observaciones:

-1. Metas y Objetivos Comunes: Se plantea consolidar un sistema de educación terciaria formado por 3 componentes principales: La UDELAR, el IUDE (Formación Docente) y la UTU/terciaria (futura UTEC o ITS). Cada componente del subsistema terciario debe tener sus metas y objetivos específicos. La articulación entre los componentes que permitan alcanzar metas y objetivos comunes. El objetivo común de los tres componentes es responder, en conjunto, a las necesidades regionales.

-2. Estándares de Calidad: Se consideraron 2 posturas: 1-que el debate sobre la calidad es ineludible para los 3 componentes del subsistema de educación terciaria y que las evaluaciones deben tener un carácter mixto internas/externas 2- no debe establecerse un sistema fijo de Estándares de Calidad, debiéndose adaptar el sistema de evaluación de esta a la demanda de la región.

-3. Sistema de Créditos: El crédito es un instrumento de articulación entre los componentes del subsistema. Hacer extensivo el sistema de créditos a toda la enseñanza terciaria. Crear un organismo articulador vinculante de la creditización.

-4. Trayectorias curriculares: Facilitar el tránsito horizontal de estudiantes entre diversos componentes del sistema. La construcción de la trayectoria debería poder construirse en función de la oferta disponible. Se debe habilitar un sistema administrativo (bedelías y otros) que permita el uso compartido de los componentes del subsistema.

-5. Conectividad del cuerpo docente: Solo existe a nivel informal y se considera que es una herramienta fundamental. Se debe habilitar que las funciones docentes de enseñanza, investigación y extensión puedan cumplirse, en función del uso más eficiente de los recursos disponibles, en cualquiera de los componentes del subsistema. Para ello es imprescindible identificar, en primer lugar los recursos disponibles y crear un organismo regional de evaluación y coordinación de recursos.

Además de estos aspectos coincidentes se propuso: generar foros temáticos interinstitucionales y generar Campus donde se dé la conectividad física.

-6. Compartir equipamientos y recursos: Al igual que en el punto anterior se considera que se debe habilitar que las funciones docentes de enseñanza, investigación y extensión puedan cumplirse, en función del uso más eficiente de los recursos disponibles, en cualquiera de los componentes del subsistema.

El transporte es un problema grave en la Región Este y se debe generar un Sistema Regional de Transporte del SNETP (Bus PRET). Promover la creación de alojamientos y cantinas compartidas.

-7. Proyectos en común: Existen ya a nivel de los cursos UTU - Udelar y de actividades de extensión. Se propone promover que en los diferentes llamados a financiación de proyectos de investigación, docencia y extensión exista una cuota para proyectos mixtos. Asimismo el generar un ámbito de intercambio entre los diferentes componentes para elaborar proyectos en común.

En síntesis se entendió por los asistentes que aun existiendo iniciativas emergentes de interacción entre grupos pertenecientes a diferentes subsistemas, era imprescindible la coordinación regional de enseñanza terciaria, objetivo que para ser logrado necesita recorrer el largo camino de la coordinación formal entre las distintas instituciones.

Articulación con Sociedad Civil:

Se han desarrollado iniciativas, como “¿Que CURE queremos?” que ha incluido la articulación directa con la sociedad civil a través de desarrollo de talleres con organizaciones sociales (Comisiones Departamentales Pro-Universidad / Asociación de Amigos de la Universidad, Mesa Regional) que han servido como un importante insumo en miras de un Plan Estratégico y PRET.

Espacios de reflexión crítica, abiertos sobre el vínculo Universidad – Sociedad como el impulsado por el Espacio de Pensamiento Crítico, son fundamentales insumos en la orientación de un plan de manejo del CURE y del PRET que considere la contribución del CURE a la realidad Regional.

Conclusiones y perspectivas:

- La elaboración de un Programa Regional de Enseñanza Terciaria para la región Este, debe ser un proceso colectivo tanto entre instituciones educativas como con la sociedad civil.
- Como etapa primaria, se requiere por parte del CURE del desarrollo de un Plan Estratégico, que sirva como insumo básico del PRET y sea elaborado colectivamente y con una visión de estado actual y proyectual común entre los colectivos CURE.
- Tanto la construcción del Plan Estratégico del CURE como la del PRET, deben pasar por ciclos adaptativos, que se inicien en una visión en común acerca de metas y objetivos, llevando a la implementación de un plan de manejo verificable y adaptable en base a la retroalimentación generada con evaluaciones recurrentes.
- Alcanzar una visión conjunta para el desarrollo de un Plan Estratégico del CURE y PRET requiere del fortalecimiento de vínculos entre los diferentes colectivos integrantes, es decir, la construcción de un “clima” institucional. Asimismo, es ineludible la reflexión crítica colectiva acerca del rol de la enseñanza terciaria en la región y el vínculo con la sociedad. Para ello es fundamental favorecer espacios académicos de reflexión crítica colectiva, así como instancias y ámbitos comunes con la sociedad.

El desafío para la elaboración de un Plan Estratégico del CURE y PRET-Este no es menor considerando las particularidades del CURE como centro Regional, ni la heterogeneidad de realidades en la Región Este de Uruguay. Es claro que las barreras a superar con este fin, solo pueden surgir de la acción y el reconocimiento del proyecto institucional como colectivo.

Referencias Bibliográficas:

- Carreño, G. & Rucks, C. (2007) *Aportes para la construcción de un Programa Regional de Enseñanza Terciaria para la Región Este. Unidad de Apoyo Académico*. Comisión Coordinadora del Interior. Montevideo: UDELAR.
- Laporta, P., Verrastro, N., De León, G. y Cantieri, R. (2012) *La tutoría en Ciclo Inicial Optativo del Centro Universitario de la Región Este. XI Jornadas de Investigación de la Facultad de Ciencias Sociales*. Montevideo: UDELAR,
- Lezama, A.; Cetrulo, A.; Goñi, A.L.; Rodríguez, P.; Pacheco, J.P.; Clemente, J. & Muniz, L. (2014). *Propuesta hacia un Programa Regional de Enseñanza Terciaria (PRET) de la Región Este y Plan Estratégico del CURE. Documento de grupo de trabajo PRET-Este*. Maldonado: UDELAR
- Núñez, C, Rodríguez, P. & Correa, A. (2012) *La enseñanza, la investigación y la extensión a través de la percepción de los coordinadores de carrera*. Maldonado: CURE.
- Rodríguez, P.; Laporta, P.; Verrastro, N.; Cantieri, R. & Brum, L. (2013). *Informe de Autoevaluación de los Ciclos Iniciales Optativos*. CURE: UDELAR.
- Rodríguez, P., Brum, L., Cantieri, R., Laporta, P. & Verrastro, N. (2011) Los Ciclos Iniciales Optativos del Centro Universitario de la Región Este: innovación y flexibilidad curricular en la Universidad de la República, Uruguay. *Calidad en Educación*: 35: 279-292.
- Universidad de la República (2008) *Programas Regionales de Enseñanza Terciaria. 2008-2010 y su proyección al 2020*. Serie: Documentos de trabajo CCI N° 1. Montevideo: Comisión Coordinadora del Interior.
- Universidad de la República (2011). *Hacia la reforma universitaria #14. La política de regionalización y descentralización de la UR, 2007 a 2011*. Montevideo: Rectorado.

- Universidad de la República (2009). *Hacia la reforma universitaria #7. La universidad en el interior*. Montevideo: Rectorado.
- Universidad de la República (2011). *El Programa de Desarrollo de la UDELAR en el interior. Estado actual, estrategia y perspectivas*. Montevideo: Rectorado.