

# DISEÑO INSTITUCIONAL FINAL PARA EL PERÍODO DE TRANSICIÓN

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA  
Consejo Directivo Central provisorio  
ABRIL 2019

# 1 CONTENIDO

---

2	Introducción.....	2
3	Definición de la Propuesta .....	3
4	Antecedentes .....	3
5	Propuesta de Diseño Institucional final para el período de transición.....	5
5.1	Esquema general.....	5
5.2	Consejo Directivo Central provisorio .....	6
5.3	Asesorías .....	6
5.4	Auditorías.....	6
5.5	Direcciones Generales o Nacionales.....	6
5.5.1	Dirección de Educación.....	7
5.5.2	Dirección de Investigación y Desarrollo.....	8
5.5.3	Dirección de Gestión y Operaciones .....	9
5.5.4	Dirección de Servicios Corporativos .....	10
5.5.5	Dirección de Departamento de Programas Especiales.....	11
5.5.6	Direcciones de Institutos Tecnológicos Regionales .....	12
5.6	Unidades .....	14
5.6.1	Unidad de Capital Humano .....	14
5.6.2	Unidad de Comunicación y Difusión .....	15
5.6.3	Relacionamiento Internacional.....	16
5.7	COORDINADORES DE CARRERA .....	17
6		
6.1	Anexo I – Ley de Creación – Ley N° 19.043 UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA.....	17
6.2	Anexo II- Delegación y Desconcentración.....	17

## 2 INTRODUCCIÓN

---

El presente documento contiene una síntesis de las decisiones tomadas hasta el momento respecto al diseño Institucional de la Universidad Tecnológica (UTEC). En el mismo se establecen las principales relaciones de estructura organizacional, su vinculación, así como responsabilidades y principales áreas de actuación. En todo momento se propendió a un diseño organizacional apto para instrumentar el marco estratégico de UTEC, la organización de sus recursos, las interacciones y redes tanto en formato funcional como mediante las relaciones matriciales, necesarias en un modelo colaborativo y de alto desempeño como el que se pretende.

El primer artículo de la ley de creación de UTEC (Ley Nº 19.043) establece que:

“La Universidad Tecnológica (UTEC) es una persona jurídica pública que funcionará como ente autónomo, de acuerdo con las disposiciones pertinentes de la Constitución de la República, de la Ley Nº 18.437, de 12 de diciembre de 2008, de esta ley y demás disposiciones de aplicación.”

Y en su segundo artículo, define los siguientes fines:

- A.** Contribuir al desarrollo sustentable del país.
- B.** Formar profesionales con un perfil creativo y emprendedor, con alto nivel ético y técnico, dotados de fuerte compromiso social y apto para una inserción crítica y proactiva en el trabajo y la sociedad, con capacidad para la gestión de organizaciones así como para identificar problemas, y proyectar soluciones acordes a cada situación.
- C.** Acrecentar, difundir y promover la cultura a través de la investigación y de la extensión y contribuir al estudio de los problemas de interés nacional o regional. Promover la innovación tecnológica y la agregación de valor y calidad a los procesos sociales y técnicos con los que se relacione.
- D.** Ofrecer la educación correspondiente a su nivel vinculándose a los diversos sectores de la economía, en especial a aquellos asociados a los desarrollos socio-económicos, tecnológicos y culturales de carácter local, nacional y regional.
- E.** Participar en los procesos de acreditación de saberes o competencias técnicas de trabajadores y extender la certificación con el fin de posibilitar el acceso a mayores niveles de calificación y a su integración en la educación terciaria y terciaria universitaria.
- F.** Orientar las propuestas de formación en consonancia con los desarrollos productivos, sociales y culturales de cada realidad productiva.
- G.** Contribuir al estudio de los problemas de interés general y propender a su comprensión pública, defender los principios de justicia, libertad, bienestar social, de los derechos de la persona humana y la forma democrática-republicana de gobierno.

En función de estas definiciones, el enfoque propuesto es un trabajo coordinado entre necesidades y capacidades de gestión con modelo organizacional y funciones de ejecución, para lograr la capacidad de desarrollar las actividades de la Universidad.

### 3 DEFINICIÓN DE LA PROPUESTA

---

Implementar las definiciones expresadas en la Ley de creación de UTEC con la revisión de los procesos que permitan realizar las diferentes actividades, así como los procedimientos de gestión y operativos para definir la organización. De esta manera construir los elementos de definiciones y estructuras que permitan potenciar la ejecución descentralizada, con criterios unificados y de capacidad corporativa. La organización debe lograr una gestión de calidad con altos estándares de eficiencia y profesionalismo.

### 4 ANTECEDENTES

---

La Ley de creación de UTEC estableció un período de creación o transición, durante el cual se comenzó a construir desde cero la institución. Así es como se definió el primer diseño institucional de UTEC, el que incluyó como órgano principal al Consejo Directivo Central provisorio (CDCp), integrado por tres miembros que surgieron de propuestas fundadas elevadas por el Presidente de la República y la posterior venía parlamentaria. Los cometidos del CDCp son los que establece la Ley N° 19403 para el Consejo Directivo Central. Le correspondieron al CDCp aquellos roles que surgieron de los lineamientos estratégicos, de conducción y asignación de recursos hacia las metas organizacionales, plasmadas por ejemplo en el Plan estratégico de la UTEC.

Durante el proceso de creación de la Universidad se definieron distintas entidades, con el objetivo de construir las diferentes dimensiones que la componen:

**A.** Se crearon tres Direcciones centrales:

- ✓ Dirección de Servicios Corporativos
- ✓ Dirección de Educación
- ✓ Dirección de Programas Especiales

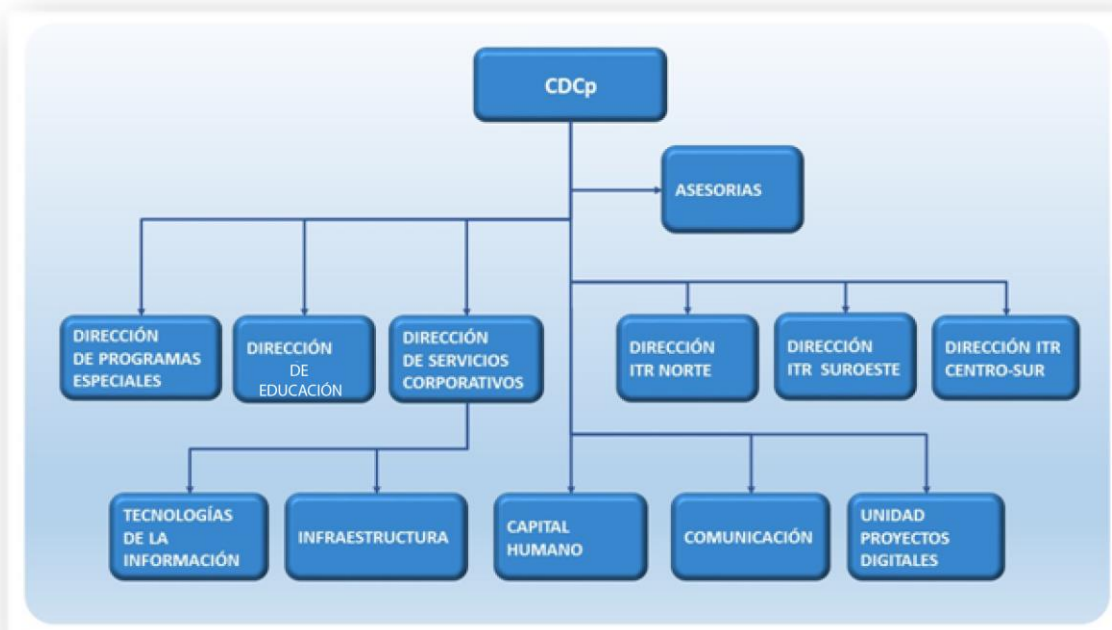
**B.** Se ocuparon también las Direcciones de los Institutos Tecnológicos Regionales (ITR) previstos en la Ley de creación de la UTEC:

- ✓ Dirección del ITR Sur Oeste
- ✓ Dirección del ITR Centro Sur
- ✓ Dirección del ITR Norte

**C.** Durante este proceso se fueron perfilando primero e instalando después tres Unidades centrales:

- ✓ Unidad de Capital Humano
- ✓ Unidad de Comunicación
- ✓ Unidad de Proyectos Digitales

Esta organización temporal se puede observar en la figura 1.



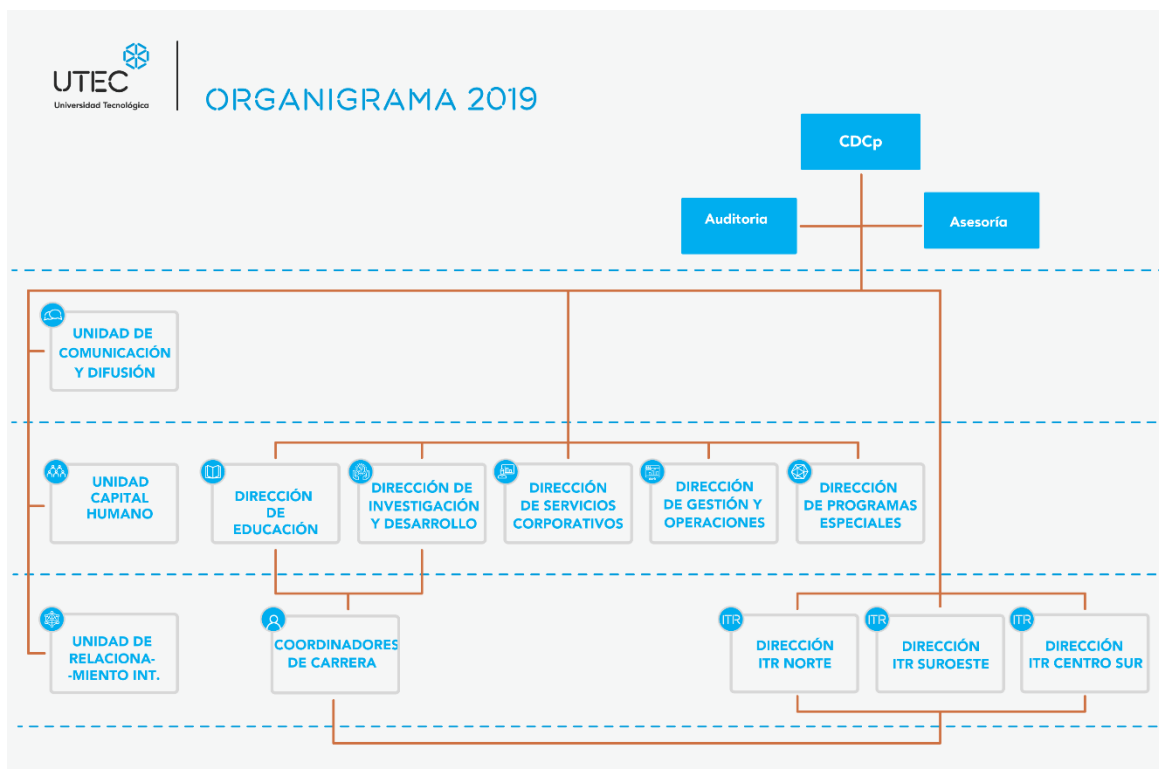
**Figura 1:** Esquema organizacional de transición.

## 5 PROPUESTA DE DISEÑO INSTITUCIONAL FINAL PARA EL PERÍODO DE TRANSICIÓN

La propuesta de diseño institucional toma como base la estructura organizacional desarrollada en el período inicial de la transición, considerando las definiciones establecidas en la Ley de creación de UTEC más la conceptualización de una universidad moderna, dinámica y efectiva en su perfil tecnológico y de calidad.

### 5.1 ESQUEMA GENERAL

En el siguiente diagrama (Figura 2), se presenta el esquema general propuesto fruto del desarrollo de la institución, en la fase final del periodo de transición.



**Figura 2:** Esquema organizacional propuesto para el final del proceso de transición.

## 5.2 CONSEJO DIRECTIVO CENTRAL PROVISORIO

Durante el período de transición, el CDCp ha estado integrado por 3 delegados propuestos por el Poder Ejecutivo. En ningún momento se definió la figura del rector cuya designación final quedará sujeta a lo que establezca el decreto de reglamentación de la Ley. Las funciones inherentes al CDCp se han ajustado a las incluidas en la propia Ley de creación de la Universidad.

## 5.3 ASESORÍAS

El CDCp estableció y establecerá las asesorías en las diferentes áreas que considere de interés relevante, con el objetivo de lograr las garantías necesarias para la toma de decisiones institucionales.

## 5.4 AUDITORIAS

### ✓ Auditoría externa.

El CDCp ha solicitado y solicitará la realización de auditorías externas, con el objetivo de realizar un análisis y control exhaustivos, de diversos procesos, con el objetivo de recabar una opinión imparcial e independiente sobre el sistema de operación e información de la UTEC, así como su control interno, con el objetivo de optimizar procesos en los casos que correspondiere.

Esto ha permitido y permitirá al CDCp, en función de la razonabilidad y autenticidad de la información brindada, tomar decisiones que han contribuido y contribuirán a una mejora continua de la UTEC.

### ✓ Auditoría interna.

No se ha implementado aún la figura del auditor interno, que tiene por objetivo construir un conjunto de medidas, políticas y procedimientos establecidos para proteger el activo, minimizar riesgos, incrementar la eficacia de los procesos internos, así como también evaluar e incrementar la eficacia de los mismos.

Durante el 2019, se incorporará la figura del auditor interno, en base un plan previamente redactado y diseñado, en función de las políticas y procedimientos de la organización.

## 5.5 DIRECCIONES GENERALES O NACIONALES

El desarrollo de la gestión de la Universidad, en todos sus aspectos necesita definiciones específicas en cada sector por lo que es adecuado y pertinente construir distintas Direcciones que se especialicen en dichas áreas.

Se definen cinco Direcciones:

- A. Dirección de Educación
- B. Dirección de Investigación y Desarrollo
- C. Dirección de Gestión y Operación
- D. Dirección de Servicios Corporativos
- E. Dirección de Departamento de Programas Especiales

### 5.5.1 Dirección de Educación.

La Dirección de Educación tiene la responsabilidad del desarrollo y la gestión académica, propendiendo al desarrollo de las distintas Áreas y Líneas de Trabajo, así como generar y mantener actualizada la información educativa de gestión del área.

Es la Dirección encargada de asesorar al CDCp en torno a los aspectos específicos de la política educativa y proyección social de la Universidad. Debe cumplir con la misión y los objetivos institucionales dentro del marco legal vigente.

Se han definido cuatro áreas estratégicas dentro de la Dirección de Educación:

- ✓ Acreditación de Saberes y Evaluación de Competencias;
- ✓ Diseño y desarrollo curricular;
- ✓ Investigación y evaluación educativa;
- ✓ Formación y Gestión Docente.

Además se desarrolla una línea de trabajo transversal: el Sistema de Gestión Académica.

Es responsable del diseño y supervisión de la ejecución de los procesos programáticos de Educación que desarrolla la Universidad, así como las futuras Carreras, Postgrados y Educación continua, programadas de acuerdo al Plan Estratégico y las eventuales propuestas que surjan en el contexto de articulación entre los distintos actores del Sistema Nacional de Educación Pública.

Supervisión de todos los programas educativos que desarrolle UTEC a través del seguimiento de su implementación y evaluación.

Aseguramiento de la calidad de los procesos, el correcto desempeño de los recursos humanos, la capacitación, evaluación y control de los mismos a efectos del cumplimiento de los objetivos de las diferentes líneas estratégicas de la Dirección.

Realización de un plan de evaluaciones periódicas de los resultados e impactos de los procesos educativos y de capacitación que desarrolla UTEC en diferentes zonas del país en coordinación con los estamentos universitarios que corresponda en cada región.

Es responsable del Comité de Gestión Académica, que integra junto a representantes de los Coordinadores de Carrera de cada ITR y con Capital Humano.

Desarrollo de vínculos con Instituciones educativas del país, de la región y del ámbito internacional que permitan el desarrollo de trabajos conjuntos en Red de alto nivel en materia de Educación, en coordinación con el área de Relaciones Internacionales.

Realizar una búsqueda activa de recursos extra-presupuestales en coordinación con las áreas correspondientes, para la presentación de proyectos y prestación de servicios de consultoría.

La Dirección de Educación, al igual que las otras direcciones debe poner especial énfasis en el proceso de descentralización y desconcentración de actividades.



## 5.5.2 Dirección de Investigación y Desarrollo

La Dirección tiene como objetivo la gestión del área de investigación, desarrollo y relacionamiento con el medio, así como los recursos a su cargo.

Es la Dirección encargada de asesorar al CDCp en torno a los aspectos específicos de la política de investigación y desarrollo en UTEC.

Debe cumplir con la misión y los objetivos institucionales dentro del marco legal vigente.

La Dirección se encarga de orientar, implementar y coordinar los lineamientos de política institucional con respecto a la investigación e innovación, vinculación con el medio y proyección social de la UTEC.

Debe desarrollar un trabajo coordinado en todas las áreas de interacción con los Directores de UTEC y los Coordinadores de carrera y de postgrado, para el desarrollo e implementación de propuestas institucionales.

Es la responsable de diseñar y supervisar la ejecución de todos los procesos del área de Investigación y Desarrollo, así como los procesos programáticos del área de Innovación que desarrolle la Universidad.

Al mismo tiempo debe articular todos los programas y proyectos de Investigación-Desarrollo-Innovación (I+D+I) que desarrolle la UTEC, a través del seguimiento de su implementación y/o coordinación y evaluación de las áreas relacionadas.

Es responsable también de la búsqueda de recursos extra-presupuestales, mediante el incentivo para la presentación de proyectos de I+D+I y prestación de servicios de consultoría relacionadas con las competencias técnicas y profesionales que desarrolle la UTEC.

Es la encargada de establecer vínculos con instituciones educativas e I+D+I de los países de la región y del ámbito internacional que permitan el desarrollo de trabajos conjuntos y de proyectos en red de alto nivel en materia de Innovación.

Debe Implementar la realización de un plan de evaluaciones periódicas de los resultados e impactos de los programas y proyectos de I+D+I que desarrolle la UTEC, coordinando estas evaluaciones con el área de Evaluación y Estadística de la Dirección de Programas Especiales.

La Dirección debe promover y ejecutar instancias permanentes de coordinación con las iniciativas de políticas públicas y de Alianzas Públicas/Privadas con perfil estratégico en áreas convergentes con los desarrollos UTEC.

La Dirección de Investigación y Desarrollo, al igual que las otras direcciones debe poner especial énfasis en el proceso de descentralización y desconcentración de actividades.

### 5.5.3 Dirección de Gestión y Operaciones

La Dirección es la encargada de generar la estructura necesaria para dar soporte a la organización en el desarrollo de las acciones operativas tanto en los Institutos Tecnológicos Regionales, como en cada una de las carreras. UTEC debe ser reconocida por una operativa eficiente y profesional.

Es la Dirección encargada de asesorar al CDCp en torno a los aspectos operativos y de gestión de la Universidad, estableciendo un nexo y flujo de información con las diferentes áreas y sedes donde se desarrolla la UTEC.

Debe cumplir con la misión y los objetivos institucionales dentro del marco legal vigente.

Es responsable de asegurar la continuidad de la revisión, definición y documentación de los procesos y los procedimientos operativos y de gestión de la Universidad, con criterios de estandarización y descentralización. Incorporar esta dinámica como un proceso de mejora continuo.

Debe supervisar el trabajo integrado de las áreas relacionadas a tecnologías de la información, infraestructura de soporte informático y desarrollos digitales, a los efectos de dar respuesta a las necesidades de la Universidad en todos los niveles jerárquicos.

Asimismo, debe supervisar el trabajo integrado de la **Unidades de Informática y la Unidad de Proyectos Digitales** de la Universidad, asegurando su vínculo con toda la operativa y gestión de la institución. Se promoverá la optimización de soluciones para necesidades comunes que tenga la Universidad.

Sera la responsable de la gestión integral de la **Unidad de infraestructura**, tanto en lo relacionado a lo edilicio como al equipamiento técnico-científico, de forma integral y vinculada con las infraestructuras edilicias y con las carreras.

Es la encargada de la gestión del desarrollo y mantenimiento de las infraestructuras, con una visión global, integral y que asocie la realidad local y regional. Desarrollar un buen nexo de la Universidad con los servicios tercerizados que se contratan para realizar las ejecuciones.

Deberá Integrar los temas logísticos de la Universidad, siendo una unidad referente para gestionar las soluciones a los distintos temas que se puedan plantear en los diferentes lugares de la Universidad.

Debe desarrollar un trabajo coordinado en todas las áreas de interacción con Consejeros, Directores y Coordinadores de UTEC, para el desarrollo e implementación de propuestas institucionales.

La Dirección tiene por objetivo supervisar y coordinar temas propios de la gestión y operativa de la universidad de forma unificada, integral, eficiente y profesional.

Debe realizar una búsqueda activa de recursos extra-presupuestales en coordinación con las áreas correspondientes, para la presentación de proyectos de innovación y prestación de servicios de consultoría relacionada con las competencias técnicas y profesionales que desarrolle la UTEC.

La Dirección de Gestión y Operaciones, al igual que las otras direcciones debe poner especial énfasis en el proceso de descentralización y desconcentración de actividades.

## 5.5.4 Dirección de Servicios Corporativos

La Dirección de Servicios Corporativos tiene por finalidad dar el soporte operativo a la UTEC asegurando su buen funcionamiento, mediante una gestión ágil y eficiente.

Es la Dirección encargada de asesorar al CDCp en torno a los aspectos financieros contables de la Universidad. Debe cumplir con la misión y los objetivos institucionales dentro del marco legal vigente.

Es responsable del Comité Administrativo/Operativo, conjuntamente con los Directores de cada ITR.

Debe realizar una búsqueda activa de recursos extra-presupuestales en coordinación con las áreas correspondientes, para la presentación de proyectos de innovación y prestación de servicios de consultoría relacionada con las competencias técnicas y profesionales que desarrolle la UTEC.

Dentro de sus competencias, se encuentran:

- ✓ **Finanzas** Se encarga de gestionar los fondos necesarios para el funcionamiento, provenientes tanto de rentas generales como de otras fuentes externas (proyectos, convenios, etc.), presentar los flujos financieros reales y proyectados, y realizar las gestiones ante TGN y CGN para recibir o transferir los fondos a donde sea requerido.
- ✓ **Contabilidad** Se encarga del registro y control de las operaciones y el control de los activos, la elaboración de las rendiciones de cuentas requeridas y el armado de los estados financieros de la Universidad.
- ✓ **Tesorería** Se encarga de los pagos, tanto a usuarios internos como a proveedores externos y otros organismos, así como de la conciliación de información con terceros.
- ✓ **Presupuesto** Se encarga de la elaboración del presupuesto de la UTEC de acuerdo a los planes operativos y a los lineamientos generales recibidos y su posterior seguimiento mediante la preparación y reporte de indicadores previstos en el plan estratégico, así como de las gestiones de los créditos presupuestales ante el MEF.
- ✓ **Compras** Se encarga de la gestión de todas las compras de la Universidad, a través de compras directas, licitaciones, compras directas por excepción o arrendamientos de obra y servicios.
- ✓ **Liquidación de sueldos y contrataciones** Se encarga de las altas de los nuevos funcionarios y el registro de la información relativa a los salarios, así como de las liquidaciones de sueldos mensuales. Además se encarga de la elaboración y seguimiento de los contratos de arrendamientos de obras y servicios con consultores así como de los controles a realizar a los servicios tercerizados.

La Dirección de Servicios Corporativos, al igual que las otras direcciones debe poner especial énfasis en el proceso de descentralización y desconcentración de actividades.

### 5.5.5 Dirección de Departamento de Programas Especiales

La Dirección del Departamento de Programas Especiales diseña e implementa proyectos y programas en concordancia con los cometidos de la Universidad Tecnológica, fomentando el desarrollo de habilidades y competencias del Siglo XXI.

Debe cumplir con la misión y los objetivos institucionales dentro del marco legal vigente.

Es la Dirección encargada de asesorar al CDCp en torno a los programas que generen un diferencial y constituyen el sello de una Universidad Tecnológica, más allá de las áreas disciplinares de la misma.

La Dirección del Departamento de Programas Especiales incluye varios programas en temáticas transversales a todas las carreras de la universidad:

- ✓ **Programa de Ciencia Interactiva;** (iCiencia) trabaja con las disciplinas Biología, Física, Matemática y Química, orientado hacia el modelo de “Educación STEM” (*Science, Technology, Engineering and Mathematics*), buscando incrementar la apropiación de saberes -*saber, saber hacer, saber ser, saber convivir* -y el desarrollo de las “habilidades y competencias del siglo XXI”, en el área de las ciencias.
- ✓ **Programa de Fomento de la Investigación, Desarrollo e Innovación;** (IDEI) promueve la integración de estudiantes y docentes de UTEC como “gestores de oportunidades” en iniciativas de I+D+i articulados con el sector productivo, las organizaciones de la sociedad civil y la comunidad. Se convoca a estudiantes a presentar proyectos financiados por la Universidad para su ejecución, con participación directa en varias actividades internas y externas de la Universidad.
- ✓ **Programa de Emprendimientos Tecnológicos;** (PET) tiene como cometido el desarrollo del emprendedurismo tecnológico, buscando incentivar a estudiantes y miembros de la comunidad a emprender, así como brindar soporte a emprendedores activos para desarrollar sus proyectos.
- ✓ **Programa de Evaluación y Estadística;** (PEEst) tiene como propósito formar y asesorar en metodologías de evaluación y programación por resultados, en particular de proyectos tecnológicos y de innovación. Ofrece asesoramiento y formación para el diseño e implementación de evaluaciones diagnósticas, prospectivas, de diseño, de procesos y de resultados e impactos. Es responsable de la recolección, sistematización y generación de reportes periódicos sobre los indicadores claves de la UTEC.
- ✓ **Programa de Lenguas.** Brinda cursos de inglés a todos los estudiantes de UTEC y sus egresados. Se desarrolla en un formato de trayectos individuales de aprendizaje y que cada estudiante puede escoger cómo realizar sus estudios. También se ofrecen cursos optativos de lenguas que brindan créditos de Programas Especiales y se brindan clases de portugués, chino y español para extranjeros, escritura académica y tutorías.

La Dirección de Programas Especiales al igual que las otras direcciones debe poner especial énfasis en el proceso de descentralización y desconcentración de actividades.

### 5.5.6 Direcciones de Institutos Tecnológicos Regionales

Las principales actividades de UTEC ocurren en las regiones donde se cuenta con sedes de las diferentes carreras, todas ellas ubicadas en el interior del país. La ubicación y perfil tecnológico de los Institutos Tecnológicos Regionales (ITR) ha recibido especial atención y cuidado durante el período de transición (ver documentos UTEC: [www.utec.edu.uy](http://www.utec.edu.uy)). En el mismo sentido las direcciones de los ITR han sido cubiertas acompañando el proceso de instalación de las mismas. Al igual que para el caso del CDCp, las atribuciones de los directores de los ITR han sido las establecidas por la ley:

Artículo 26... El Director del Instituto Tecnológico Regional tendrá las siguientes atribuciones:

- ✓ Administrar los servicios del Centro del ITR
- ✓ Convocar al Consejo de Centro del ITR (**no corresponde en período de transición**)
- ✓ Elaborar las planificaciones estratégicas, los planes de trabajo y las evaluaciones a ser presentadas al Consejo de Centro de ITR (corresponde la actividad en relación con el CDCp)
- ✓ Presidir el Consejo, dirigir las sesiones, cumplir y hacer cumplir sus reglamentos y resoluciones así como las ordenanzas y resoluciones de los órganos centrales (**no corresponde en período de transición**)
- ✓ Representar al Consejo de Centro. (**representa a UTEC en la región**)
- ✓ Coordinar las actividades de la Universidad Tecnológica con otras instituciones en sus ámbitos de especialización
- ✓ Ordenar los gastos y pagos que correspondan, dentro de los límites que fijen las leyes y ordenanzas de la UTEC.
- ✓ Dictar actos administrativos necesarios para el cumplimiento de sus funciones de conformidad con las normas constitucionales, legales, reglamentarias y las ordenanzas que dicte el Consejo Directivo Central.
- ✓ Adoptar todas las resoluciones de carácter urgente que sean necesarias, dando cuenta al Consejo de Centro del ITR....”

Para el período de transición el CDCp estableció las siguientes responsabilidades

El Director de ITR será el responsable de la gestión del Instituto, sin perjuicio de la distribución de funciones y tareas que se disponga en el marco de la estructura organizacional que establezca el CDCp. Dentro de sus principales tareas se destacan:

- ✓ Elaborar las planificaciones estratégicas, los planes de trabajo y las evaluaciones a ser presentadas al CDCp y una vez aprobadas, dar seguimiento para el cumplimiento de las mismas.
- ✓ Participar activamente en todas las actividades inherentes a la coordinación con el Sistema Nacional de Educación Pública (SNEP), así como con instituciones educativas privadas de la región.
- ✓ Planear, programar e instrumentar una estrategia de vinculación con el medio en la región, político y productivo.
- ✓ Desarrollar la búsqueda de recursos extra presupuestales, mediante el incentivo para la presentación de proyectos de investigación, enseñanza y prestación de servicios, relacionada con las competencias técnicas y profesionales que desarrolle la UTEC.
- ✓ Administrar los servicios, las dependencias, los recursos humanos, materiales y financieros del ITR.

- ✓ Ordenar los gastos y pagos que correspondan, dentro de los límites que fijen las leyes y ordenanzas de la UTEC.
- ✓ Dictar los actos administrativos necesarios para el cumplimiento de sus funciones de conformidad con las normas constitucionales, legales, reglamentarias y las ordenanzas que dicte el CDCp.
- ✓ Supervisar el desarrollo, la implementación y el mantenimiento del Sistema de Gestión de Calidad.
- ✓ Seguimiento del proceso de comunicación interna y difusión de UTEC en el medio regional, en lo que refiere al proceso educativo, de investigación, así como a todo aquello vinculado a los desarrollos centrales de la UTEC.
- ✓ Construir y mantener un clima de trabajo positivo, respetuoso de los derechos de las personas y que permita el mayor desarrollo de sus capacidades.
- ✓ Otras funciones que el CDCp le asigne o delegue por resolución fundada en cada caso.

En cada ITR se ejecuta la oferta académica de UTEC lo que implica la interacción entre los Directores de los ITR y los Coordinadores de Carrera. Si bien se han detallado las funciones principales del Director de ITR existe una articulación con los Coordinadores de Carrera en todo lo relacionado a las políticas y acciones del ITR como Unidad de Gestión que el Director de ITR lleva adelante tanto a nivel interno del Instituto como en lo relacionado al medio y su vinculación.

Por su parte los Coordinadores de Carrera son los responsables de la articulación y gestión académica de sus respectivas Carreras, teniendo a cargo los Docentes y Encargados de Curso, desarrollo y aplicación de los lineamientos de la Dirección de Educación en materia de planes de estudio, desempeño de Docentes y Encargados de Curso.

En suma, el trabajo deberá ser colaborativo y en red, asumiendo los objetivos de desconcentración y desarrollo en territorio. El relacionamiento entre los Directores de ITR, los Coordinadores de las Carreras y los Directores nacionales, necesitan llevar adelante un trabajo en conjunto que es clave para el desarrollo de la Universidad. Esto es en representación de la organización de la cual es responsable, pero vinculando estrechamente cada una de ellas en todos los puntos de nexo que sea necesario explorar.

Más allá de contar con las funciones claramente definidas para cada cargo, cada uno implica la necesidad de articulación, trabajo en equipo y en red a efectos de llevar adelante las tareas, la correcta asignación de recursos humanos y materiales así como sinergias que contribuyan a un estilo participativo y de trabajo en red así como en un contexto de colaboración.

En lo relacionado con aspectos tales como relacionamiento con el medio, innovación, propuestas en la comunidad, relacionamiento con otras instituciones, se dará una necesaria coordinación entre las carreras, los Directores Nacionales y los Directores de ITR, aunando esfuerzos y alineando políticas institucionales en el marco de los planes estratégicos de la UTEC.

## 5.6 UNIDADES

Además de las Direcciones dependientes del CDCp, se definen tres Unidades específicas que mantienen su dependencia directa del mismo: Capital Humano, Comunicación y Difusión y Relacionamento Internacional.

Estas áreas son específicas y generales a todos las demás área por lo que definen como independientes y relacionadas directamente con el CDC.

### 5.6.1 Unidad de Capital Humano

Es la Unidad encargada de asesorar al CDCp en torno a los aspectos específicos de la gestión de Recursos Humanos.

Debe cumplir con la misión y los objetivos institucionales dentro del marco legal vigente.

Es la Unidad responsable en trabajar para profesionalizar y alinear las prácticas de gestión de personas con la estrategia de la Universidad.

#### A. Prácticas que gestiona la Unidad

- ✓ Reclutamiento y selección en base a competencias
- ✓ Inducción de colaboradores
- ✓ Gestión de ingreso de colaboradores
- ✓ Políticas de capacitación
- ✓ Evaluación de desempeño
- ✓ Planes de desarrollo
- ✓ Integración y acciones de mejora continua
- ✓ Prevención y actuación en situaciones de violencia en el trabajo
- ✓ Agenda de género y diversidad

El equipo humano de UTEC busca alcanzar el desarrollo de competencias organizacionales como inteligencia social, trabajo en red, comportamiento adaptativo, innovación y mejora continua e integridad.

Estas prácticas se contextualizan en un plan de trabajo con enfoque de competencias. Se procura desarrollar las habilidades que deben tener las personas a corto, medio y largo plazo, para poder responder, eficaz y eficientemente a los cambios que se produzcan en su trabajo, como consecuencia de la evolución constante de la institución, para alcanzar sus objetivos estratégicos.

La Unidad, al igual que las Direcciones Nacionales, debe poner especial énfasis en el proceso de descentralización y desconcentración de actividades.

## 5.6.2 Unidad de Comunicación y Difusión

Es la Unidad encargada de asesorar al CDCp en torno a los aspectos específicos de la gestión de Comunicación y Difusión.

Debe cumplir con la misión y los objetivos institucionales dentro del marco legal vigente.

Esta Unidad se encarga de desarrollar una estrategia de comunicación y difusión para posicionar la marca e identidad UTEC. Asimismo, procura facilitar canales de comunicación dentro de la Universidad para garantizar el correcto y eficiente flujo de información dentro de la institución.

La Unidad brinda servicios a las distintas Direcciones, Unidades y Carreras de la Universidad y además genera acciones propias, acordes a los lineamientos estratégicos de la UTEC en su conjunto.

### Líneas de acción:

#### ✓ **Gestión de prensa y contenidos**

- Concebir, producir, editar y gestionar la producción de contenidos para los distintos canales de comunicación con los que cuenta la Universidad (redes sociales, sitio web, boletines informativos, materiales gráficos impresos o digitales).
- Gestionar el relacionamiento con la prensa nacional y local para favorecer el reconocimiento de la marca UTEC.

#### ✓ **Redes sociales y producción audiovisual**

- Articular la estrategia conjunta de la Universidad en el uso de las redes sociales (Twitter, Instagram, Facebook, LinkedIn, Youtube).
- Diseñar sus contenidos y gestionar la inversión en las distintas plataformas.
- Concebir y producir contenidos audiovisuales de difusión que favorezcan la construcción de la identidad UTEC y gestionar el archivo fotográfico.

#### ✓ **Comunicación interna**

- En colaboración con Capital Humano, promover la comunicación entre la comunidad UTEC, facilitar canales de difusión y potenciar el sentido de pertinencia de sus estudiantes, docentes y personal de apoyo.

#### ✓ **Organización de eventos y relacionamiento institucional**

- Planear y dar apoyo en la organización de eventos y actividades de la Universidad.
- Gestionar la participación de UTEC en eventos externos a la Universidad.
- Promover el relacionamiento con instituciones del ecosistema educativo y productivo del país.

La Unidad, al igual que las Direcciones Nacionales, debe poner especial énfasis en el proceso de descentralización y desconcentración de actividades.



### 5.6.3 Relacionamiento Internacional

Es la Unidad encargada de asesorar al CDCp en las acciones de internacionalización, para fortalecer a la Universidad, utilizandola como una herramienta que asegura que la oferta académica y de investigación sea de alta calidad, mejorando los resultados educativos y el desarrollo de las regiones de influencia.

Debe cumplir con la misión y los objetivos institucionales dentro del marco legal vigente.

En el contexto global actual, no hay escenarios posibles en los que las instituciones de educación superior puedan actuar aisladamente del mundo, la tendencia mundial es que docentes y estudiantes comprendan la dimensión de los problemas y desafíos que afectan a nuestro país que en muchos casos son globales.

En este sentido, educando a ciudadanos globales, contribuimos con la misión de “formar profesionales con un perfil creativo y emprendedor, con alto nivel ético y técnico, dotados de fuerte compromiso social y aptos para una inserción crítica y proactiva en el trabajo y la sociedad, con capacidad para la gestión de organizaciones, así como para identificar problemas y proyectar soluciones acordes a cada situación” como se manifiesta en la Ley de creación de UTEC.

Los objetivos de la Unidad de Relacionamiento Internacional son los siguientes:

- ✓ Promover el desarrollo y fortalecimiento de las capacidades académicas y profesionales de los estudiantes y colaboradores de la UTEC, a través de intercambios académicos con el exterior y de la realización de eventos internacionales en el país.
- ✓ Catalizar e impulsar la vinculación internacional de la UTEC, con un enfoque intercultural y global, con el fin de mejorar la calidad de la educación, la investigación, la gestión universitaria y la vinculación con el medio.
- ✓ Fomentar la comprensión y aceptación de la diversidad cultural, política, social y económica y el desarrollo de habilidades interculturales en una lógica de cooperación para el mutuo entendimiento.
- ✓ Desarrollar indicadores de internacionalización, que demuestren la eficacia y eficiencia de esta política de la UTEC.
- ✓ Realizar una búsqueda activa de recursos extra-presupuestales en coordinación con las áreas correspondientes, para la presentación de proyectos de innovación y prestación de servicios de consultoría relacionada con las competencias técnicas y profesionales que desarrolle la UTEC.

La Unidad al igual que las Direcciones nacionales, debe poner especial énfasis en el proceso de descentralización y desconcentración de actividades.

#### **5.6.4 COORDINADORES DE CARRERA DE GRADO Y POSTGRADO**

El Coordinador de Carrera de grado, debe desarrollar, tareas de Gestión, Docencia, Investigación y Vinculación con el medio y representar a la UTEC en los espacios nacionales e internacionales, vinculado a su disciplina. Entre sus principales funciones se definen:

##### **Gestión**

- ✓ Elaborar el Plan de acción y el presupuesto asociado, para el desarrollo de la Carrera.
- ✓ Elaborar un Plan de acción y el presupuesto asociado, para implementar la Carrera.
- ✓ Planificar y diseñar el Plan de Estudio, Perfil de ingreso y Perfil de Egreso, de acuerdo a los lineamientos generales de la UTEC y los específicos de la Carrera, en un trabajo conjunto con la Dirección Educación.
- ✓ Elaborar, cuando corresponda, el plan de investigación en el área de conocimiento de la Carrera.
- ✓ Deberá elaborar los perfiles de los llamados docentes y personal técnico y de apoyo, en un trabajo conjunto con la Dirección de Educación, la Dirección de Servicios Corporativos y Capital Humano de la UTEC, siguiendo los lineamientos institucionales.
- ✓ Integrará todos los Tribunales de Concurso inherentes a la Carrera o cuando por su afinidad, sea solicitada su asistencia en otras Carreras de la UTEC
- ✓ Guiar, monitorear y supervisar el cumplimiento de los objetivos académicos planteados, tanto desde el punto de vista académico como del personal docente y técnico de apoyo que en un futuro tendrá a su cargo.
- ✓ Guiar y monitorear a los estudiantes, incentivando su desarrollo académico y personal.
- ✓ Planificar racionalmente, teniendo en cuenta la infraestructura y el equipamiento ya adquirido en el ITR, las necesidades de equipamiento para llevar adelante la Carrera, en estrecha colaboración con el Departamento de Servicios Corporativos, la Unidad edilicia de UTEC y el Director del ITR.
- ✓ Trabajar en forma conjunta y armónica con los demás Coordinadores de Carrera, con el objetivo de lograr líneas de acción conjuntas.
- ✓ Sistematizar las experiencias, buenas prácticas y lecciones aprendidas que surjan en el desarrollo de la Carrera, a los efectos de difundirlas a nivel nacional o internacional.
- ✓ Participar en actividades de perfeccionamiento, tanto específicas como generales, que la Institución considere pertinente, asociadas al cumplimiento de sus funciones docentes.
- ✓ Participar activamente, en el cumplimiento de los indicadores definidos institucionalmente.

##### **Docencia**

- ✓ Realizar docencia presencial y a distancia de grado y de postgrado, a través de actividades de apoyo al aprendizaje activo de los estudiantes, con el fin de alcanzar los objetivos de aprendizaje definidos en Carrera.

##### **Vinculación con el Medio**

- ✓ Articular con actores claves del medio, tanto del sector productivo, académico como social, para potenciar el desarrollo de los objetivos de la Carrera

- ✓ Realizar las actividades vinculadas a la correcta gestión, ejecución e implementación de los proyectos de investigación, desarrollo e innovación en los cuales participe.

### **Investigación**

- ✓ Diseñar e implementar líneas de investigación en un trabajo conjunto con el Departamento de Investigación y Desarrollo así como con otros actores claves dentro y fuera de la Institución.
- ✓ Formulación de proyectos de I+D en el área en convocatorias internas y externas a la institución.
- ✓ Desarrollar proyectos de investigación, exposiciones y publicaciones en la temática.

### **Las Carreras de grado que cuentan con Coordinadores a la fecha del presente informe son:**

- ✓ Ingeniería en Mecatrónica (ITR Suroeste)
- ✓ Ingeniería en Logística (ITR Suroeste)
- ✓ Ingeniería en Energía Renovables (ITR Centro Sur)
- ✓ Ingeniería en Riego Drenaje y Manejo de Efluentes (ITR Centro Sur)
- ✓ Ingeniería Agroambiental (ITR Centro Sur)
- ✓ Ingeniería en Logística (ITR Norte)
- ✓ Licenciatura en Tecnologías de la Información (ITR Suroeste) (ITR Centro Sur)
- ✓ Licenciatura en Ciencia y Tecnología en Lácteos (ITR Suroeste, Sede Colonia La Paz)
- ✓ Licenciatura en Análisis Alimentario (ITR Suroeste, Sede Paysandú)
- ✓ Tecnólogo en Ingeniería Biomédica (ITR Suroeste)
- ✓ Tecnólogo en Mecatrónica Industrial (ITR Norte)
- ✓ Tecnólogo en Manejo de Sistema de Producción de Leche. (ITR Suroeste, Sede Nueva Helvecia)
- ✓ Tecnólogo en Jazz y Música Creativa (ITR Suroeste, Sede Mercedes)
- ✓ Tecnólogo en Análisis y Desarrollo de Sistemas (ITR Norte)<sup>1</sup>
- ✓ Tecnólogo Químico (ITR Suroeste, Sede Paysandú)<sup>2</sup>
- ✓ Tecnólogo Informático (ITR Suroeste, Sede Paysandú), San José y Maldonado.
- ✓ Tecnólogo Mecánico (ITR Suroeste, Sede Paysandú)
- ✓ Maestría en Data Science. (UTEC. MIT y Harvard)<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> El Tecnólogo en Análisis y Desarrollo de Sistemas, es una carrera binacional, con gestión compartida entre UTEC; IFSUL Y UTU.

<sup>2</sup> El Tecnólogo Informático (2018), Tecnólogo Químico (2018) y Tecnólogo Mecánico (2019), están migrando paulatinamente a la UTEC en el interior del país, por así corresponder. Transitoriamente tienen una gestión compartida, hasta que no se complete la transición completa hacia UTEC y se adecuen en todos los términos al sistema UTEC. Asimismo cada una de ellas tiene una Comisión Nacional de Carrera integrada por tres instituciones educativas (UdelaR, UEC y UTU), con el objetivo de generar criterios únicos tanto para el interior como para Montevideo, donde continuarán siendo gestionadas por UdelaR y UTU

<sup>3</sup> A la fecha del presente informe, aún no se ha designado la Coordinación de esta Maestría.

**Este diseño Institucional para el período de transición, es el estado de situación actual de la UTEC, en términos generales, que ameritará seguramente ajustes a futuro, específicamente cuando asuman las autoridades definitivas de UTEC.**

## 6 ANEXOS

---

### 6.1 ANEXO I – LEY DE CREACIÓN – LEY Nº 19.043 UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA



ley-19043-creacion-  
de-utec.docx

### 6.2 ANEXO II – DELEGACIÓN Y DESCONCENTRACIÓN

La Ley de creación de la UTEC habilita expresamente al CDCp “a delegar, por resolución fundada y bajo su responsabilidad, las atribuciones que estime conveniente, a excepción de aquellas que requieran una mayoría especial para su adopción (lit. R)” y debido a razones de eficiencia, eficacia buena administración, resulta conveniente delegar determinadas atribuciones, tanto en lo académico como de gestión operativa en Directores y Comités.

Por lo tanto, a principios del 2018, el CDCp consideró seguir avanzando en la desconcentración y en la delegación cuando correspondiere, por lo que se introdujeron cambios en el modelo funcional de UTEC, para mejorar y agilizar los procesos de toma de decisiones, con el objetivo de lograr una mayor eficacia y eficiencia, sin perder calidad ni rigurosidad en las mismas.

En consecuencia, para avanzar en la desconcentración y delegación de funciones, según Resolución del CDCp Numero 39 del 6 de febrero del 2018, se resolvió la creación de:

### 6.3 COMITÉ ESTRATÉGICO

Estará integrado por un Consejero (quien lo liderará), las cinco Direcciones Nacionales y un Director de ITR (rotativo).

Entre sus principales funciones se destaca que operará como espacio de interacción fluido entre el CDCp y el resto de la organización.

### 6.4 COMITÉ DE GESTIÓN OPERATIVA/ADMINISTRATIVA

Este Comité recibirá todas las demandas vinculadas a esta área integrado por la Dirección de Servicios Corporativos (quien lo liderara) y los Directores de los ITR.

Se delega en el Director de Servicios Corporativos la atribución de decidir, en función del presupuesto anual aprobado por el CDCp, y con el asesoramiento del Comité de Gestión Operativa/ Administrativa

cuando sea pertinente, algunas cuestiones operativas, relativas a gestión del personal de apoyo, como aprobar bases de llamados a concurso, designación de miembros de los tribunales para dichos concursos, otorgamiento de extensiones o reducciones horarias a funcionarios de apoyo y aprobación de los pliegos de condiciones particulares para la convocatoria a procedimientos de contratación o adquisición.

## 6.5 COMITÉ DE GESTIÓN ACADÉMICA

Este Comité procesara todos los temas vinculados al desarrollo del área, integrado por el Director de Educación, (quien lo liderara), un Coordinador de Carrera por ITR (seleccionado por los <sup>4</sup>coordinadores de cada ITR) y el Responsable de la Unidad de Capital Humano.

Se delega en el Director de Educación la atribución de decidir, en función del presupuesto anual aprobado por el CDCp, y con el asesoramiento del Comité de Gestión Académica cuando sea pertinente, algunas cuestiones operativas, relativas a gestión del personal docente, como aprobar bases de llamados a concurso, designación de miembros de los tribunales para dichos concursos, otorgamiento de extensiones o reducciones horarias a funcionarios docentes y la revalidación de títulos y certificados de estudios terciarios y universitarios.

## 6.6 DIRECTORES DE ITR

En la misma línea, en cuanto a la delegación de funciones, se resuelve delegar en cada uno de los Directores de los ITR la atribución de decidir en función el presupuesto anual aprobado por el CDCp y con el asesoramiento del Comité de Gestión Operativa/Administrativa cuando sea pertinente, asuntos referidos al respectivo ITR, como aprobación de las bases de llamados a concurso para la contratación de personal de apoyo, designación de los miembros de los tribunales que entiendan en los concursos referidos, otorgamiento de extensiones o reducciones horarias a funcionarios de apoyo y aprobación de pliegos de condiciones particulares para la convocatoria a procedimientos de contratación o adquisición.

**Con la creación de los Comités y la delegación de funciones en estos y en los Directores de ITR, se está logrando cumplir un objetivo fundamental: desconcentrar la gestión en una Institución fuertemente descentralizada en el interior del país.**