

Simpósio Avaliação da Educação Superior

The logo for AVALIES features the word 'AVALIES' in a bold, black, sans-serif font. The letter 'V' is stylized as a large, black checkmark. Behind the letters 'A', 'L', and 'I' is a 3D cube with red, blue, and green faces. The word 'AVALIES' is centered horizontally.

AVALIES

Anais 2015

Plan de Desarrollo Institucional a partir del Proceso de Autoevaluación de la Escuela de Nutrición de la Universidad de la República- Uruguay

María E. Leites¹, María Nari², M. Casas³

^{1,2} Escuela de Nutrición-Universidad de la República. (UdelaR) Uruguay.

³ Área de Educación Superior Ministerio de Educación y Cultura (AES/MEC) Uruguay

mleites@nutricion.edu.uy, mnari@adinet.com.uy, casas@mec.gub.uy

1.- Introducción

Este trabajo presenta el proceso emprendido entre los años 2006 y 2014 por la Escuela de Nutrición (EN) de la Universidad de la República a partir de su autoevaluación institucional, lo que dio como resultado Líneas Estratégicas de Mejora y un Plan de Desarrollo. En esta oportunidad se relata una síntesis muy apretada de acontecimientos que contribuyeron a efectivizar lo que hoy es la Escuela de Nutrición, específicamente lo vinculado al contexto histórico institucional, al paradigma teórico que sustentó la autoevaluación, al proceso en sí mismo, sus resultados y logros.

La Educación Superior reconocida como uno de los ejes estratégicos para avanzar hacia la construcción de una sociedad más sostenible, debe dar respuesta a un mundo que se torna cada vez más dinámico, complejo e inmerso en una diversidad de acontecimientos que suceden a ritmos acelerados. Los retos más importantes para las universidades en el siglo XXI plantean que, debe ser formadora de un nuevo tipo de profesional capaz de responder a las altas exigencias del contexto; lograr una mayor diversificación y pertinencia en la oferta de las carreras; realizar cambios curriculares y aplicar nuevos métodos de enseñanza. Al mismo tiempo, deberá tanto desarrollar una investigación de calidad y pertinencia que considere soluciones a los problemas sociales emergentes para fortalecer sus vínculos con la comunidad y lograr a través de procesos permanentes de evaluación, el mejoramiento constante de la gestión para cumplir con los retos señalados.

En este contexto, la EN se presentó voluntariamente a un proceso de autoevaluación para mirarse así misma desde un punto de vista colectivo-participativo entre los actores involucrados, reconociendo fortalezas y debilidades y en función de ello, plantear estrategias que contribuyeran al crecimiento y desarrollo institucional.

2.- Paradigma Teórico

Desde una conceptualización general la evaluación institucional resulta una herramienta clave para la dirección estratégica de las universidades y en ese sentido uno de los retos puntualizados en la Conferencia Regional de la Educación Superior en América Latina y el Caribe (IESALC-UNESCO, 2008) es la necesidad de fortalecer los sistemas de evaluación institucional con miras a disponer de estándares y procedimientos que aseguren la calidad de la Educación Superior. La identificación y el análisis de

diversas dimensiones vinculadas a los aspectos institucionales, organizativos, académicos y administrativos, permitirá identificar su interrelación; las fortalezas y debilidades y en consecuencia la puesta en marcha de procesos de planificación y gestión estratégica, así como la ejecución de procesos de mejora vinculados a los siguientes ámbitos: academia, estudiantes, cuerpo docente, enseñanza, investigación, extensión y gestión.

La evaluación en la educación superior puede encaminarse hacia dos modelos: el de control o evaluación sumativa que valora como la práctica educativa es llevada a cabo y regula la actividad de los diversos actores del sistema. Este modelo privilegia la perspectiva administrativa, contiene un carácter taxativo y es una de las formas en que el evaluador o el Estado ejercen el control.

Por otro lado, la evaluación para la mejora o evaluación formativa, se presenta como una relación colaborativa, crítica pero constructiva, entre el evaluador y la unidad evaluada, orientada a contribuir a la mejora de esta. Se la entiende como un intercambio de información entre los distintos agentes, evaluadores y miembros de la unidad evaluada, en un diálogo responsable. Se caracteriza por privilegiar el intercambio democrático entre los actores y sus recomendaciones de mejora que fundamentan la conveniencia estratégica de ser aplicadas. Ambos modelos son determinantes en la toma de decisiones dentro de las instituciones educativas.

La evaluación institucional para la mejora de la calidad universitaria, debe combinarse con una evaluación externa, a su vez, identifique una propuesta que resulte en un plan estratégico de mejoras enmarcado en objetivos o metas de planificación y gestión. Queda a criterio, responsabilidad y capacidad de la institución, hacer propias las recomendaciones del plan estratégico. Se pretende desarrollar capacidades de autorregulación en su planificación y gestión, liga la calidad con dinámicas de mejores condiciones para los procesos universitarios desde un enfoque de cambio y por último resguarda la autonomía institucional.

Los planes estratégicos universitarios tienen un real significado si se articulan con las políticas y planes del conjunto de la educación, asegurando su integración, así como con las del sistema científico-tecnológico. Incluye la producción de conocimiento para su propio desarrollo, el de la región y de la sociedad. A su vez, articula con los sectores del trabajo y de la producción, de manera de contribuir a su mejoramiento tecnológico y a su mejor funcionamiento en el marco de los requerimientos globales, nacionales y regionales. Atiende prioritariamente y de manera innovadora desde una óptica de equidad y justicia social, los requerimientos de los sectores sociales de menores recursos, de manera de posibilitar su mejor inclusión en el sistema educativo, en particular, en la Educación Superior.

Los procesos de evaluación institucional representan en casi todos los casos desafíos e impactos en los actores involucrados, cuando estos se reconocen y se identifican durante el proceso y logran el compromiso al cambio no solo en lo organizativo-estructural sino en la cultura personal, en los valores y en el clima organizacional.

3.- Plan Estratégico de la Universidad de la Republica (PLEDUR)

La Universidad de la República (UdelaR), en el año 1997 promueve un movimiento centrado en críticas y propuestas para la transformación de la Educación Superior. El debate se orientó a promover la reflexión y el análisis del quehacer

universitario, de sus funciones sustantivas en enseñanza, investigación, extensión y asesoramiento, invitando al colectivo a proponer, en consecuencia, transformaciones en los aspectos estructurales y de organización general; en el de organismos de gobierno y participación universitaria; en el de gestión; en el de carrera docente y en el de sistema terciario de enseñanza.

En función de esos resultados, elabora un Plan de Desarrollo de la UdelaR (PLEDUR) que vertebra cinco grandes objetivos estratégicos: 1.- Educación terciaria y superior para todos en todo el país que respalde la generalización de la formación avanzada a lo largo de toda la vida; 2.- Enseñanza universitaria activa de calidad a través de la elevación del nivel de la docencia con diversificación de sus modalidades; 3.- Generación y uso de conocimiento avanzado para el desarrollo integral, impulsando la expansión cualitativa y cuantitativa de las actividades de enseñanza, investigación y extensión; 4.- Transformación global de la Universidad a través de la diversificación de la estructura académica y 5.- Reformulación y ampliación del aporte de UDELAR a la salud, potenciando las contribuciones de salud a la población.

Durante el período 2006-2014 el Rector Rodrigo Arocena trabajó fuertemente en una Segunda Reforma Universitaria, centrada en el paradigma de la generalización de la enseñanza avanzada, permanente y de calidad, conectadas al mundo del trabajo, al ejercicio de ciudadanía, al acceso a la cultura, a la integración de funciones de enseñanza, investigación y extensión para la democratización del conocimiento y la mejora de la calidad de vida individual y colectiva. Enfatiza la construcción de un Sistema de Educación Terciaria Pública constituido por instituciones diversas, conectadas entre sí, superando las dificultades relacionadas con la heterogeneidad de la formación de aquellos que ingresan a la universidad.

Al día de hoy, se puede identificar que se han puesto en marcha las actividades planteadas con fuertes avances y profundización en la curricularización de la extensión y en la actualización del conjunto de Planes de Estudio en el marco de la Ordenanza de Estudios de Grado y otros Programas de Formación Terciaria; en la investigación orientada al desarrollo integral; en la construcción de la carrera docente; en la mejora de la gestión con la descentralización académica sobre todo en el interior del país y en la transformación de la estructura académica con la creación y funcionamiento de nuevos Servicios y Carreras, entre otros. Si bien aún la tarea no se entiende como terminada, en la visión general hubo un esfuerzo colectivo orientado a revitalizar – en la realidad uruguaya de hoy - el ideal latinoamericano de universidad que combina la calidad académica y el compromiso social.

A partir del segundo semestre del año 2014 se inicia un nuevo período rectoral, asumiendo el Mat. Roberto Markarián, el que continúa profundizando en este mismo camino.

4.- El Proceso de Autoevaluación en la Escuela de Nutrición

4.1 El Contexto Histórico Institucional

La Escuela de Nutrición cumple en el presente 70 años de existencia, surgió en el año 1945, con un Curso de Dietistas de dos años de duración, pasando en el año 1956 a Escuela de Dietistas dependiente de Facultad de Medicina, otorgando el título de Dietista. En el 1973 se crea la Escuela de Nutrición y Dietética con un nuevo Plan de Estudios de cuatro años de duración, que otorga el título de Nutricionista-Dietista. En el año 1998 se

aprueba el actual Plan de Estudios de la Licenciatura en Nutrición con una duración de cinco años.

La Escuela de Nutrición tiene la Misión de contribuir desde sus respectivas competencias, a alcanzar la seguridad alimentaria y nutricional de la población del país, a través de la enseñanza pública superior de grado y postgrado, de la investigación, extensión y gestión, promoviendo el derecho a recibir una alimentación adecuada en calidad y cantidad. Para ello forma profesionales solventes y ciudadanos responsables que en su práctica presten servicios de calidad en todos los niveles de atención con impacto tanto a nivel institucional como de la sociedad. Y, en particular tiene la Misión de constituirse como un espacio abierto que propicie la formación y el aprendizaje a lo largo de la vida profesional, buscando la consistencia de todas sus actividades con la ética, la excelencia académica y el compromiso social.

Actualmente la locación de la Escuela de Nutrición es descentralizada en tres diferentes ámbitos para el desarrollo de sus funciones sustantivas: una sede central que contiene las estructuras de gestión y administración (6); las de los departamentos y unidades académicas (12) y la biblioteca; una sede ubicada en el Hospital Universitario con espacios de aulas (3) y los laboratorios (5) y otra en sistema de arrendamiento con dos salones para responder a la superpoblación estudiantil. Los órganos de gestión están constituidos por la Dirección, Comisión Directiva y la Asamblea del Claustro (ambos con representación de los Órdenes Docente, Egresados y Estudiantil). Autoridades democráticamente elegidas por los mecanismos establecidos por la Universidad de la República.

La matrícula estudiantil se mantiene en un promedio de 400 ingresos anuales, de los cuales casi el 60% provienen del Interior del país. La población activa oscila en 1870 estudiantes siendo el promedio de egreso anual de 106 estudiantes. El cuerpo docente alcanza a 110 profesionales de diversas disciplinas, correspondiendo a 35 funcionarios en las estructuras técnico – administrativas.

En el año 2000 la institución vivió uno de los momentos más críticos vinculado a su dependencia de la Facultad de Medicina, debido a una mayor disarmonía en la distribución presupuestal, a la falta de interés y capacidad para atender y entender los asuntos inherentes a la EN, sumado a serios problemas locativos. Para el demos institucional esta situación sostenida durante décadas y agravada en el 2000 potenció un sentimiento de relegamiento y se consideró en estado de “ahogamiento” y “paralización”. No permitía el cumplimiento de los objetivos como institución formadora de recursos humanos y de creación de conocimientos, provocando incertidumbre y malestar.

Estos hechos resultaron en la necesidad de revertir la situación, planteándose en una primera instancia realizar una autoevaluación institucional con la finalidad de identificar fortalezas y debilidades y establecer en consecuencia un Plan de Mejoras. Se inicia un lento pero sostenido movimiento (2000-2005) que se concretó en el año 2006 cuando se dieron las condiciones políticas e institucionales, finalizando con la evaluación externa en el año 2008.

Las ideas centrales que primaron en esta cuestión fueron, la separación de la Escuela de Nutrición de la Facultad de Medicina y su transformación académica – administrativa - presupuestal en un servicio universitario con dependencia directa del Rectorado con la elaboración de un proyecto de desarrollo institucional que la respalde.

4.2 El Proceso en si Mismo

Desde estas perspectivas y en el marco de su coyuntura institucional, la Escuela de Nutrición como ya fue mencionado, se somete voluntariamente a un proceso de evaluación interna. En el proceso interviene, acompaña y asesora la Comisión Central de Evaluación (CEI/UdelaR), quién trazó las principales líneas de orientación y conceptualización a los procesos de evaluación institucional. A su vez, puso a disposición un "coordinador" para toda el Área Salud quien apoyó y asesoró durante todo el proceso.

De acuerdo a lo establecido por la CEI/UdelaR se crea en el año 2004 la Comisión de Evaluación Institucional CEI/Nutrición, de carácter estable y permanente, con representación de los tres órdenes (docentes, estudiantes y graduados) y de los funcionarios no docentes. Organiza debates colectivos con una amplia participación del demos institucional e invita a otros servicios universitarios para exponer sus experiencias de autoevaluación. Estos encuentros fortalecen en los actores involucrados la convicción de que, el único camino para lograr el desarrollo institucional, es someterse a una evaluación autorregulada. En el año 2006, la CEI/Nutrición diseña un Plan de Trabajo con su respectivo cronograma y determina los recursos necesarios para su implementación.

La autoevaluación estuvo orientada por dos estrategias complementarias. Por un lado, mejorar la calidad del servicio que se brinda y por otro, cambiar las formas institucionalizadas de trabajo, potenciando áreas de saber, tales como la enseñanza de grado y posgrado, la investigación y áreas del hacer tales como la gestión y la extensión. Asimismo permitirá realizar propuestas en aspectos profesionales, gremiales y del mundo del trabajo, favoreciendo a su vez, la calidad de la gestión.

El modelo de evaluación utilizado se adscribe en el paradigma formativo. Se utilizó un diseño de investigación que combinó un abordaje cuantitativo y cualitativo. La selección de muestra fue de tipo homogénea por ser sus participantes personas con características comunes en cuanto a la misión institucional que los atraviesa y a las experiencias que comparten o han compartido en ese ámbito. Se incluyeron los discursos escritos de los estudiantes y egresados. La protección de los participantes y sus testimonios, se reguló por las normas éticas; respetando la participación voluntaria, garantizando la confidencialidad y la libertad de expresión.

Los Métodos e instrumentos aplicados fueron: la trayectoria documental y la trayectoria testimonial a través de entrevistas individuales y grupales semi-estructuradas; cuestionarios autoadministrados y grupos focales. Los participantes en los grupos focales se seleccionaron a partir de tres criterios: integración natural a las Comisiones Asesoras; personas con experiencias o reconocimiento institucional e integración grados docentes (grado 2, 3, 4 y 5), según antigüedad en el cargo.

Las dimensiones estudiadas fueron: Enseñanza de grado, Investigación; Extensión y Actividades en el Medio; Enseñanza de Posgrado y Educación Permanente; Cuerpo Docente; Cuerpo Estudiantil; Administración y Gestión Académica; Infraestructura Física; Infraestructura Académica y Recursos Financieros.

En el año 2006 se realizó una jornada que se nominó *Lanzamiento institucional del proceso de autoevaluación*, con la finalidad de informar sobre el proceso de evaluación institucional y sus características. Se destacó su naturaleza constructiva y no punitiva, lo que permitió a los actores la más amplia discusión y análisis de la situación

actual y proponer acciones para mejorarla. Se motivó a la más amplia participación, para hacer posible un trabajo y un producto colectivo desde una mirada crítica hacia nuestra realidad, para contribuir a mejorar la calidad de lo que cotidianamente hacemos y a construir la institución que queremos.

En el año 2007 comienza efectivamente el proceso y a fines de ese mismo año se presenta un informe preliminar el que se puso a consideración para su discusión y enriquecimiento en dos jornadas de debate institucional. El informe final se concretó en el mes de setiembre de 2008. Se contó con la anuencia e informe de los pares evaluadores nacionales e internacionales (noviembre 2008).

4.3 Dificultades y Facilitadores del Proceso

La CEI/Nutrición en este largo proceso, llevó a cabo el cronograma sin contar con recursos que apoyaran las tareas administrativas vinculadas a materiales mecanografiados y citaciones a los potenciales participantes del proceso evaluativo de estudio, si bien, fue solicitado tanto a la Facultad de Medicina como a la Comisión Central de Evaluación Institucional, lo que nunca se concretó institucionalmente. Tampoco se contó con el apoyo de recursos materiales, teniendo la institución que encontrar estrategias para viabilizar y financiar los diversos documentos e instrumentos utilizados antes, durante y después de ejecutada la evaluación.

El procesamiento de los datos se realizó con el aporte y esfuerzo de dos colaboradores honorarios y un docente de la Unidad de Estadística de la Escuela de Nutrición.

La sobrecarga y exigencia del trabajo excedieron la carga horaria habitual de los cargos docentes, quienes debieron cumplir además las tareas requeridas de enseñanza de grado y posgrado, de extensión y de investigación, así como las de cogobierno universitario; lo que también fue vivenciado por los estudiantes y egresados.

Los informes de autoevaluación institucional y de los pares evaluadores externos se elevan al Consejo de la Facultad de Medicina, quién no emite juicio u opinión al respecto.

A pesar de las dificultades mencionadas, como elementos positivos se destacan la integración y participación del demos institucional, el compromiso y responsabilidad con la que se realizó el proceso y el convencimiento de su importancia para el momento que vivía la institución. La asesoría y acompañamiento de la coordinadora de la CEI/UdelaR para el Área Salud y la disposición del Rector de la UdelaR.

4.4 Síntesis de los Resultados de la Autoevaluación.

Dimensión Enseñanza de grado. Se identificaron fortalezas y debilidades en el currículo y en el proceso de enseñanza y de aprendizaje del Plan de estudios vigente (plan 98) y la necesidad de diseñar un nuevo Plan de Estudios que contemple: transformaciones metodológicas para mayor flexibilidad, una temprana inserción de los estudiantes en el Medio, un impacto social acorde a las capacidades esperadas en el Licenciado en

Nutrición, la extensión de la carrera, la implementación de doble turno y solucionar la masificación. Creación de la Unidad de Apoyo a la Enseñanza (UAE) de la institución.

Dimensión Investigación Se identificó la existencia de líneas de investigación institucionales, el interés del cuerpo docente por la investigación y el alto porcentaje de diseño de proyectos en curso. La existencia de la Comisión de Proyectos y de Investigación, si bien favorece el desarrollo de la función investigación, no resuelve dificultades vinculadas al tiempo, a los recursos y a la gestión. Integrar la investigación y la enseñanza. Creación de la Unidad Académica de Investigación en la institución.

Dimensión extensión y actividades en el medio Los estudiantes a pesar de participar poco en las actividades de extensión, las valoran muy positivamente para su formación, su desarrollo humano y profesional e identifican ese espacio como un ámbito complementario de la enseñanza. Desarrollar la extensión integrada a la enseñanza e investigación desde un enfoque interdisciplinario.

Dimensión enseñanza de posgrado y educación permanente Debe responder a la necesidad de formación y a su articulación con el quehacer profesional, que acompañe el desarrollo y el avance del conocimiento. Articulación entre la enseñanza de grado y de posgrado. Desarrollar el Centro de Posgrado.

Dimensión cuerpo docente Se caracterizó por la efectividad en los cargos y una estructura docente incompleta en los grados de conducción. En el 50% el volumen horario es igual o superior a 30 horas semanales. El 70% de las horas son destinadas a la enseñanza de grado y es sostenida principalmente por los docentes con grado 2 y 3. No existen docentes con Dedicación Total. Casi una cuarta parte del personal docente pertenece a otras áreas del saber. Adecuada formación disciplinaria y didáctica-pedagógica y alta participación en actividades de cogobierno.

Dimensión cuerpo estudiantil La mitad proviene del interior del país y más de la mitad no trabaja. Bajo porcentaje en actividades de cogobierno. El rezago y la deserción estudiantil indican repensar el Plan de Estudios.

Dimensión administración y gestión académica Las mayores dificultades se centraron en la dependencia con la Facultad de Medicina; en la descentralización física y administrativa, en la insuficiente cantidad de Recursos Humanos y en la falta de equipamiento, potenciando los problemas de comunicación e interrelacionamiento. Las demandas no se acompañan con la infraestructura administrativa, dificultando las respuestas en tiempo y forma. El perfil de los funcionarios no docentes es adecuado en cuanto a su formación y a la carga horaria de los mismos.

Dimensión infraestructura En la mayoría de los Sectores las condiciones ambientales y de trabajo se valoraron en la categoría mala o regular para aquellos espacios propios y no depende de la cantidad de funcionarios sino en cómo realizan la función y en la organización de las actividades. Se requiere potenciar la organización y funcionamiento de la Biblioteca y la ampliación y acondicionamiento de los Laboratorios.

Dimensión recursos financieros La dependencia presupuestal y el desconocimiento de los recursos financieros limita la gestión e iniciativa de la institución e inhabilita proyectos institucionales. Se declara una intención unánime por alcanzar mayor autonomía institucional como un valor de crecimiento y desarrollo institucional.

En el año 2009 se realizó una jornada institucional para difundir los resultados, los que fundamentaron un nuevo movimiento del demos orientado a buscar a corto, mediano y largo plazo las diversas estrategias para consolidar las recomendaciones

socializadas. A partir de entonces desde una mirada del colectivo institucional con espíritu crítico, se concretan las líneas estratégicas a llevar a cabo por la Escuela de Nutrición, que luego se transforman en un Plan de Desarrollo Institucional 2010-2015, el cual se reformula para el período 2015-2020, sumado a la construcción de un Proyecto Institucional que vertebra las funciones sustanciales de la Universidad, denominado *Programa de Seguridad Alimentaria y Nutricional para el desarrollo integral (ProSANDI)*

4.5 Logros 2009-2015

En la siguiente tabla se presentan los principales logros del plan de Mejoras, ordenados de acuerdo a las diferentes dimensiones evaluadas.

TABLA 1. Logros del Plan de Mejoras según dimensión

<p>Dimensión administración y gestión académica</p>	<p>Separación de la Facultad de Medicina y dependencia directa del Consejo Directivo Central de la UdelaR (2011)</p> <p>Construcción de una planta física propia, localizada en el Polo Parque Batlle (Montevideo), en el marco del Plan de Obras a Mediano y Largo Plazo (POLMP) para el Área Salud con 18.724 m².. instalación parcial en 2017</p> <p>Mejora sustantiva del equipamiento, de los recursos didácticos de aulas y laboratorios y de las condiciones físicas de los espacios destinados a la enseñanza.</p> <p>Formulación del Programa Institucional de Seguridad Alimentaria y Nutricional para el desarrollo integral (ProSANDI) (2011)</p>
<p>Dimensión Enseñanza de grado</p>	<p>Concreción de una reforma curricular en la Carrera de Licenciado en Nutrición. Implementación (2015), inicio (2016). En Montevideo (capital)</p> <p>Concreción de la Carrera de Técnico Operador de Alimentos. Plan de Estudios 2011, radicada en la ciudad de Tacuarembó. Región Noreste</p> <p>Participación en el Ciclo Inicial Optativo del Área Salud (CIO – Salud). Plan de Estudios 2014, radicada en la ciudad de Paysandú. Región Noroeste.</p>
<p>Dimensión enseñanza de posgrado y educación permanente</p>	<p>Concreción de la Especialidad en Nutrición en Enfermedades Crónicas no Transmisibles (ECNT), Plan de Estudios 2013</p>

	Planificación del diseño curricular de las Especialidades en Gerencia en Servicios de Alimentación Colectiva (2014) y en Evaluación y Diseño de Alimentos (2015) y de la Maestría en Seguridad Alimentaria y Nutricional, Soberanía y Políticas Públicas.(2015)
Dimensión extensión y actividades en el medio	Formulación y participación en once Espacios de Formación Integral (EFIs) en territorio Montevideo e interior, con reconocimiento curricular.(2010-2015)
Dimensión Investigación	Creación del Área de Investigación (2010). Implementación y ejecución del Programa de Fortalecimiento Institucional para el Fomento de la Calidad de la Investigación en la UdelaR, de la Comisión Sectorial de Investigación Científica (CSIC): <i>Desarrollo Institucional de la Investigación en la Escuela de Nutrición 2012-2017</i> . Incremento del 32% de docentes con Maestrías culminadas y en curso y del 4% con Doctorados en curso.

4.6 Contexto Actual y Futuro (2015-2020)

A partir de lo expuesto y en el nuevo escenario universitario, la institución plantea para el período 2015-2020, continuar con el cumplimiento del Plan de Mejoras fortaleciendo las dimensiones analizadas, a través de un proyecto académico y de gestión orientado a:

1.- Generar un espacio institucional para la reflexión y análisis sobre las diversas alternativas y cursos de acción para -sobre esa nueva base- continuar con el proceso de crecimiento y fortalecimiento institucional.

En este sentido, se han definido tres cursos de acción dando cumplimiento a la propuesta de la Comisión Central de Evaluación Interna y Acreditación:

A) Participación con delegaturas docentes en Jornadas organizadas por la UdelaR sobre Planeamiento Estratégico, Información y Evaluación en la Universidad; Evaluación Interna y Acreditación, las que comienzan en el año 2015, previendo nuevos encuentros en el año 2016. Se trata de un ciclo de formación sistemática para sensibilizar y preparar docentes con las competencias necesarias para promover y guiar la evaluación institucional y de carreras en los distintos Servicios, como procedimiento permanente de contribución a la toma de decisiones.

B) Impulsar la segunda Autoevaluación Institucional en el año 2016, partiendo de los logros obtenidos y un análisis de las fortalezas y debilidades a la luz del nuevo posicionamiento de la Escuela de Nutrición dependiente de las autoridades centrales de la UdelaR. Para ello, la institución expresará su voluntad de someterse a un nuevo proceso de evaluación interna, previo consenso colectivo. En el presente año se inició una

concientización en el equipo docente para consolidar la idea y un cronograma de encuentros en el año 2016 con estudiantes y egresados, lo que permitirá generar una agenda en ese sentido.

C) Consolidar en 2016 un equipo de trabajo permanente que dé continuidad y seguimiento al proceso de Evaluación Institucional.

2.- Elaboración del presupuesto 2016-2020 que incluye objetivos estratégicos para contribuir a los procesos de mejora en la gestión capaces de sustentar eficientemente las transformaciones de la Escuela de Nutrición, considerando en las diversas dimensiones un incremento en los rubros sueldos, gastos e inversiones necesarios para su cumplimiento, los que se presentan en la Tabla 2.

TABLA 2. Plan presupuestal según prioridades en las dimensiones analizadas:

<p>Dimensión Enseñanza de grado</p>	<p>Diseñar e implementar la carrera del Licenciado en Inocuidad Alimentaria, como segundo tramo de la tecnicatura de Técnico Operador de Alimentos, en el año 2017.</p> <p>Ampliar la oferta de la formación de Técnico Operador de Alimentos en los Centros Universitarios Regionales del Noroeste y Este.</p> <p>Fortalecer el Programa de tutorías entre pares.</p>
<p>Dimensión enseñanza de posgrado y educación permanente</p>	<p>Iniciar la Especialidad en Gerencia de Servicios de Alimentación Colectiva en el año 2016 y de la Especialidad en Evaluación y Diseño de Alimentos en 2018.</p> <p>Aumentar en un 30% la oferta de las actividades de Educación Permanente en Montevideo y del 25% en las sedes universitarias del Interior.</p>
<p>Dimensión extensión y actividades en el medio</p>	<p>Consolidar los grupos de trabajo que profundicen los Ejes temáticos: Producción y Accesibilidad de alimentos y Alimentación, Nutrición y vida saludable en el marco del Programa de Seguridad Alimentaria y Nutricional para el Desarrollo Integral (ProSANDI).</p> <p>Fortalecer y ampliar el proceso de descentralización de la extensión, consolidando recursos en gastos e inversiones para mantener y ampliar proyectos de extensión.</p>
<p>Dimensión Investigación</p>	<p>Impulsar la investigación en el campo de la Seguridad Alimentaria y Nutricional, en el marco del Programa Institucional de Seguridad Alimentaria y Nutricional para el Desarrollo Integral (ProSANDI) promoviendo proyectos</p>

	<p>conjuntos con organizaciones y servicios universitarios de las diferentes áreas de conocimiento.</p> <p>Alcanzar no menos de 60% de la formación de docente jóvenes en Maestrías y Doctorados</p>
<p>Dimensión administración y gestión académica</p>	<p>Generar en la estructura académica unidades docente-asistenciales de Nutrición con funciones integrales que sustenten las prácticas en terreno.</p> <p>Consolidar la estructura de la Unidad de Apoyo a la Enseñanza (creada en 2015).</p> <p>Completar la estructura técnico-administrativa y promover la formación específica en cada área de trabajo.</p> <p>Continuar con la profesionalización de la función docente en una orientación de formación integral, vinculando la tarea de la docencia con la investigación y extensión.</p>

5.- Reflexion Final

El proceso de evaluación ha demostrado ser una herramienta eficaz para encauzar el desarrollo y crecimiento institucional, permitiendo desde el esfuerzo colectivo - participativo concretar acciones programadas para lograr una educación de calidad y sustentar en la institución los cambios y mejoras identificadas.

Permitió abrir un panorama de oportunidades, lo que supone continuar trabajando en pro de nuevas mejoras a la luz de otras perspectivas y escenarios, para responder a las exigencias de la Universidad y de la sociedad, creando en el colectivo institucional un clima y cultura organizacional del proceso de evaluación interna que, de forma sistemática indique los caminos para generar los cambios de crecimiento y desarrollo en la Escuela de Nutrición.

6.- Referencias Bibliográficas

Almuiñas Jose L. (2013) Compilador. La planificación estratégica en las instituciones de Educación Superior. Universidad de la República- Uruguay. Editorial Tradinco (N°363-019/10).

Arocena R. (2006-2014) Trabajando por una Segunda Reforma Universitaria: La Universidad para el desarrollo. Universidad de la República- Uruguay. Memorias del Rectorado ISBN: 978-9974-1102-1

Documento de Trabajo del Rectorado N° 27. (2005) Plan Estratégico de Desarrollo de la Universidad de la República- Uruguay. ISSN 1510-446X.

Documento de Trabajo del Rectorado N° 10. (2001) Plan Estratégico de la Universidad de la República- Uruguay.

La Universidad de la República en un tiempo de Cambios: Críticas y Propuestas para la Transformación de la Educación Superior. (1997) Impresora NEMGRAF S.R.L. DL 302.531-5/97.

Bragaña, S.; Carbajal, S.; Gonnet, A.; Saravia, L. (2008) Para Alimentar la Memoria. El Licenciado en Nutrición en el Uruguay: desde sus orígenes hasta nuestros días. Escuela de Nutrición. Universidad de la República. Montevideo.

Documento de Evaluación Institucional N°2. (2000) Pautas para la presentación del informe de auto-evaluación. Comisión Central de Evaluación Institucional. Universidad de la República.

Propuesta de la Comisión Central de Evaluación Interna y Acreditación de Carreras en los Servicios Universitarios, con alcance nacional. (2015)