



UNIVERSIDAD DE LA REPUBLICA - FACULTAD DE MEDICINA
ESCUELA UNIVERSITARIA DE TECNOLOGÍA MÉDICA



**UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA
FACULTAD DE MEDICINA**

**ESCUELA UNIVERSITARIA DE TECNOLOGÍA
MÉDICA**

**PROYECTO DE DIRECCIÓN
2018-2019**

Lic. Patricia Manzoni

Montevideo, 14 de febrero de 2018

Señores integrantes del Claustro EUTM

Demos de la EUTM

Presentes

Elevo para su consideración la propuesta de trabajo para desarrollar durante el período complementario 2018-2019 en la Dirección de la Escuela Universitaria de Tecnología Médica.

Lic Patricia Manzoni

El desafío de una construcción colectiva

La Escuela Universitaria de Tecnología Médica (EUTM) en sus casi 70 años de existencia se ha ido transformando a lo largo de su historia. Desde la concepción del auxiliar de médico formando a quienes trabajaban en el Hospital Universitario, a constituirse en la principal formadora de recursos humanos en salud calificados en las áreas técnicas, tecnológicas y de especialización del país, con reconocimiento nacional e internacional, es muestra de ese proceso de transformación.

En cada etapa de su historia ha enfrentado diversos desafíos. La medida de sus transformaciones estará dada por el grado de participación de todos quienes integramos la Escuela. Consciente de que es en la Dirección en quien recae la mayor responsabilidad de alcanzar las metas y transformaciones y desde la concepción de proyecto universitario que nos proponemos impulsar, entendemos que el logro de las mismas está directamente relacionado a la participación protagónica de sus docentes, estudiantes, egresados y funcionarios, potenciando todos los espacios existentes de trabajo colectivo. No se trata de diluir responsabilidades, ni sólo de elementos metodológicos, sino de una seña identitaria de nuestro proyecto: o es con participación o no es.

En la actualidad debemos dar respuesta a la masividad de inscripciones con un considerable aumento en la matrícula; el sostenimiento de una amplia propuesta académica en tres sedes; la transformación de los planes de estudio vigentes; los cambios en la planta edilicia; entre otros temas. Para lo que será necesario que todo el Demos de la Escuela trabaje mancomunadamente: insistimos e insistiremos, no se puede pensar en la transformación institucional sin tomar medidas para impulsar la más amplia participación.

Para desarrollar las líneas de trabajo que se detallarán a continuación será necesario consolidar la participación como señal de identidad, como forma de generar un sentido de pertenencia a la EUTM. La participación propuesta buscará mantener y ampliar los espacios existentes buscando desarrollar las capacidades de debate, proposición, resolución y control en la medida que corresponda.

Será necesario contar con un equipo de trabajo que pueda dar rápida respuesta a las situaciones cotidianas que marcan la tarea tanto educativa como administrativa, pero que a su vez, en el marco de una visión, perspectiva y estrategia de largo plazo, pueda reflexivamente planificar acciones a mediano plazo, considerando que el período de Dirección abarca menos de dos años. Dentro de esta planificación será fundamental

establecer mecanismos de control que permitan avanzar concreta y planificadamente hacia las transformaciones propuestas. Un control entendido como parte del proceso de planificación, que de ser necesario, llevará a la replanificación del plan trazado.

El vínculo con los órdenes será fundamental para lograr un desarrollo armónico de la institución en sus distintas sedes. Propuestas enfocadas a atender a cada actor institucional requerirán de un diálogo fraterno y constante, así como de acciones concretas que permitan visualizar nuestras fortalezas y debilidades, de manera de profundizar las primeras y tomar las acciones correctivas que nos permitan transformar las segundas.

El papel que la EUTM tiene en el ámbito de la salud hace necesario comprender a cabalidad y asumir el rol que le corresponde como parte de la Universidad: “Le incumbe, asimismo, a través de todos sus órganos, en sus respectivas competencias (...) defender (...) los derechos de la persona humana”. (Ley Orgánica, artículo 2). Es también por eso que la construcción debe ser colectiva, porque la defensa de los derechos humanos no es una tarea sólo individual, sino que es esencialmente colectiva. Un enfoque basado en los derechos humanos en general y en el Derecho a la Salud en particular debe regirse por principios y normas rigurosos que incluyen: no discriminación; disponibilidad; accesibilidad; aceptabilidad; calidad; rendición de cuentas y universalidad.

En estos principios y normas destacamos el de calidad, donde los establecimientos, bienes y servicios de salud deberán ser apropiados desde el punto de vista científico y médico y ser de buena calidad. En este sentido, estamos convencidas que es de buena calidad o no es, y en este proceso, la formación en la Escuela tiene un rol preponderante a jugar a nivel de la Salud.

En este período nos planteamos, además, como desafío concreto repensar los anclajes institucionales tradicionales que ha tenido la EUTM en al menos dos niveles. A nivel de la Udelar con la creación de los departamentos en los Centros Universitarios Regionales y a nivel de la Facultad de Medicina (Fmed) con la discusión sobre el modelo organizacional. Este modelo de organización debe ser visto no sólo en relación con las carreras que integran la EUTM, la Fmed y el Área Salud, sino con el proyecto de país y las definiciones que tome el organismo rector en Salud. Ser parte del programa de Fortalecimiento a los Recursos Humanos de ASSE ha repercutido no sólo en el aumento de los cupos en algunas carreras, sino en el aumento de las horas de docencia, de atención, mayor número de egresos, por lo tanto, mejor calidad en la atención en Salud, lo que ejemplifica a la perfección lo planteado en este punto. Una EUTM en constante y directa relación con los

organismos del Estado que abordan las mismas temáticas, aunque sean desde áreas distintas parece ser una buena forma de crecimiento y desarrollo. Dándole no sólo la necesaria visión de país - aunque ésta pueda no concordar siempre con esos organismos -, sino una proyección internacional.

A **la interna** será necesario jerarquizar y ampliar los espacios de participación existentes tales como las comisiones de Carrera, Comisiones asesoras de Comisión Directiva, Comisión Académica de Grado de la EUTM, etc., en el entendido que su trabajo permitirá mejorar la gestión de la enseñanza dando celeridad a los trámites, asesorando, generando protocolos, etc. En este punto será fundamental aceptar los mecanismos que permitan una retroalimentación entre las tres sedes en las que la EUTM desarrolla su actividad. Entendemos la **Descentralización** como la mejor forma de lograr cubrir todo el país de Recursos Humanos formados adecuadamente. Por muchos años y al decir del Prof. Mila la EUTM fue el mayor esfuerzo de descentralización de la Universidad manteniendo formaciones de grado en la sede Paysandú por casi 40 años (que se cumplen en 2019 y que habrá que celebrar adecuadamente). Hoy esta realidad se ha transformado y requiere pensar las formaciones y los recursos desde un nivel más general a través de la departamentalización con la intención de optimizar los docentes formados en cada área. Desde el 2017 iniciamos el camino también en el CURE con la posibilidad de cursar allí Hemoterapia, en este 2018 vamos por el segundo año consecutivo de apertura en esta carrera (con probabilidad de apertura a corto plazo de Laboratorio Clínico e Imagenología) y somos conscientes de la necesidad de formaciones de la Udelar en la región, así como de la necesidad del país en recursos formados. Sería además un paso más hacia la apertura libre descentralizando aún más las carreras existentes. Un camino que acompañamos desde el primer momento es el ingreso a través de los Ciclos Iniciales Optativos o de los Ciclos de Área, cuestión en la que habrá que seguir avanzando y sobre la que Paysandú puede realizar grandes aportes. En estos centros regionales generar el sentimiento de pertenencia a la EUTM será todo un desafío ya que existen variedad de formas de participación y estructuras que muchas veces hacen que se diluya lo relacionado al centro de origen.

Profundizar el **relacionamiento intra e inter- institucional** de la EUTM con todos los actores que se relacionen con las funciones que se desarrollan. Dentro de la Universidad son muchos los actores con los que se debe tener este tipo de relacionamiento: Decano de la Facultad de Medicina, Consejo de Facultad de Medicina, Servicios del Área, Centros Regionales, Hospital de Clínicas, Comisiones Sectoriales, Instituto de Higiene y otras Facultades, sólo a modo de ejemplo. Por fuera son aún más: por un lado, todos los servicios

en los que la EUTM realiza prácticas en todo el país (tanto públicos como privados), por otro lado, y desde una mirada más global aquellos organismos u organizaciones que trabajen por la salud como pueden ser el Ministerio de Salud Pública, el Hospital Escuela en Paysandú, el PIT-CNT, el Instituto Clemente Estable o el CUDIM.

Tomando los párrafos anteriores como marco para la propuesta presentada propongo desarrollar dos grandes **líneas de trabajo**:

1- Cumplir con el artículo 2 de la Ley Orgánica de la Universidad en los ámbitos en él detallados:

En enseñanza:

Continuar trabajando para la **mejora continua en la enseñanza- aprendizaje en la EUTM**. Teniendo en cuenta que en el 2018 tenemos un 50% de aumento en los ingresos de la EUTM; un cambio sustancial en el espacio físico; planes de estudio en proceso de aprobación (no sólo en la EUTM), etc., será necesario planificar y racionalizar el espacio físico y los recursos disponibles para que no caiga la calidad de la enseñanza brindada actualmente. Así como se buscará contar con un plantel docente que responda a una correcta relación docente-estudiante.

Se promoverán mejoras en la enseñanza a través de acciones que apunten por un lado a la **mejora de la docencia**, como ser: formación para la docencia (en aspectos vinculados tanto a la pedagogía como a la didáctica), investigaciones de factores que influyen en el aprendizaje, elaboración de materiales didácticos, fortalecimiento del uso de la plataforma virtual, tutorías de monografías, sistemas de evaluación, etc. y por otro a los **estudiantes en general**: atención a dificultades de aprendizaje, sus modos de aprender, las expectativas con que llegan a la Universidad, mejora en los tránsitos educativos, apoyo para la realización de las monografías o trabajos de final de carrera, apoyos durante el desarrollo de su carrera, tutorías entre pares, apoyo para la lectura y escritura académica, técnicas de estudio, introducción a la vida universitaria, etc. La Unidad de Apoyo a la Enseñanza será el ámbito institucional responsable de la articulación para que estas mejoras se concreten, además de cumplir con las tareas que ya tiene asignadas.

Finalizar el proceso de **aprobación de los nuevos planes** de estudio que ya se ha venido desarrollando desde la aprobación de la ordenanza de estudio de Grado, con el trabajo de las Comisiones de Carrera, de la Comisión de Planes de Estudio del Claustro y de la Asamblea del Claustro de la EUTM, durante las direcciones de la Prof. Do Mato y la Prof.

Combol, e iniciar el proceso posterior de reglamentación, equivalencia y conversión (en los casos que sea necesario).

Desde la flexibilidad en que han sido concebidos, posibilitará su adaptación a otros formatos ya existentes como al Ciclo Inicial del Área Salud o al Ciclo Inicial de la Facultad de Medicina que se encuentra en discusión. Estos planes posibilitarán, además, generar opciones transversales de unidades curriculares optativas que permitirán no sólo la integración entre carreras de la EUTM sino del Área Salud e incluso con otras Macro Áreas. Para consolidar estos cambios impulsaremos la puesta en funcionamiento de la Comisión Académica de la EUTM (ya definida por el Claustro de la EUTM en cuanto a su integración y funciones).

En extensión:

Haciendo referencia al **Artículo 2 de la Ley Orgánica**: “Le incumbe, asimismo, a través de todos sus órganos, en sus respectivas competencias, (...) contribuir al estudio de los problemas de interés general y propender a su comprensión pública”. Será necesario el trabajo articulado con la Unidad de Extensión de la Facultad para en conjunto delinear las políticas institucionales que permitan un desarrollo armónico de las tres funciones potenciando en este caso las relacionadas con la Extensión tal como lo establece la CSEAM en su Visión: “(...) generar acciones comprometidas con los problemas de interés social (...) un estrecho vínculo con el medio, descentralizando la acumulación del saber académico y apostando a la territorialización y diversificación de las acciones que lleva adelante la Udelar (...) caracterizado por un marcado compromiso con los problemas del país, el desarrollo social y la generación de acciones y conocimiento de alto nivel académico”.

Al potenciar su desarrollo en las 18 carreras y las tres sedes, presentando proyectos, desarrollando Espacios de Formación Integral y llevando adelante actividades en el medio permitirá una interacción con la realidad que se retroalimenta constantemente. Así, en los últimos años han ido cobrando fuerza actividades desarrolladas por las distintas carreras que han influido positivamente en un cambio tanto para quienes desarrollaron la actividad como para quienes la recibieron. Ejemplos de estos en la EUTM abundan, desde los controles de visión de Oftalmología, las charlas de Higiene de Sueño de Neurofisiología, del cuidado del Pie de Podología, jornadas de captación de donantes de Hemoterapia, participar en la semana del Corazón, etc., a acciones más puntuales desarrolladas también por otras carreras muestran la potencialidad y el camino que queda aún por transitar en este aspecto.

En investigación:

Volviendo a la **Ley Orgánica en su Artículo 2**: “Le incumbe asimismo, a través de todos sus órganos, en sus respectivas competencias (...) impulsar y proteger la investigación científica.” En este punto se buscará, por un lado, promover la discusión y elaboración de líneas de investigación institucionales que comprendan tanto a la globalidad de la EUTM como a la especificidad de las carreras; por otro lado, generar dispositivos institucionales que permitan evaluar cuales son las necesidades a mediano y largo plazo que pueden constituirse en acciones concretas y positivas para la población en cuanto a la salud, su calidad de vida, etc. Al igual que para el desarrollo de la extensión será importante profundizar el anclaje en la realidad del país. La EUTM como parte de la principal institución investigadora a nivel nacional, deberá realizar los mayores esfuerzos para continuar y profundizar los acuerdos entre organismos públicos que permitan potenciar líneas de investigación.

Para esto será necesario consolidar el grupo de trabajo que fuera designado oportunamente, proponiendo que sea el motor dinamizador de esta tarea. Además, será fundamental dar a conocer, consolidar y jerarquizar lo que ya se hace, realizar eventos que vayan generando insumos y antecedentes para fortalecernos en este aspecto. A modo de ejemplo: presentar propuestas de proyectos concursables que permitan generar masa crítica, lugares de encuentro y debate, y por lo tanto, construcción colectiva y democrática del conocimiento, donde no deben quedar excluidos los destinatarios de este conocimiento.

En relación con la **Educación permanente y el posgrado** será necesario trabajar con los egresados a través de sus organizaciones, la unidad de educación permanente, las comisiones de carrera, la escuela de graduados para desarrollar actividades conjuntas que permitan el crecimiento académico de las carreras. Nuevamente planteamos la necesidad de fortalecer el relacionamiento con otras instituciones tanto nacionales como internacionales que permitan consolidar líneas de desarrollo. Nutrirse de la experiencia y conocimiento de otros con mayores desarrollos en estas áreas será una estrategia que desarrollar. Un buen ejemplo de esto es la Especialización en Docencia en Educación Profesional en Salud que cursaron docentes de la Regional Norte entre ellos más de una decena de la EUTM a través de un convenio con la Escuela Politécnica de Salud Joaquim Venancio (EPSJV) de la Fundación Oswaldo Cruz (FIOCRUZ – Brasil).

Continuar el **proceso de autoevaluación** iniciado en la dirección de la Prof. Combol definiendo la Misión y Visión de la institución y a partir de ahí generar datos y documentos

que permitan conocernos y evaluarnos. En este punto, contar con la colaboración de la comisión ya designada a estos efectos y de la dinamizadora del Área Salud, es de la mayor importancia. Una vez cumplido ese proceso la EUTM se podrá abocar a una evaluación institucional de mayor alcance.

2- Continuar trabajando en la **mejora de la gestión**.

En esta área, partimos de los logros ya alcanzados, algunos de los cuales habrá que consolidar y realizar las evaluaciones que permitan los ajustes adaptados a la coyuntura y su proyección. Dentro de esta línea se propone construir indicadores de gestión que permitan tomar decisiones informadas. En el marco de una política de transparencia, donde la participación de los actores también cuente con la información generada, los datos estarán actualizados y disponibles desde nuestras plataformas de comunicación.

Si bien, una buena gestión no depende exclusivamente de un presupuesto adecuado, la influencia de éste en la misma, en última instancia, se vuelve determinante. En este marco debe considerarse el aumento del 50% de la matrícula estudiantil para el 2018, para lo cual se deberán tomar los recaudos necesarios, de manera de mitigar el impacto que este aumento trae aparejado. Esta mitigación no sólo debe reflejarse en los cargos docentes y no docentes, sino también en la adecuación de la infraestructura de la Escuela. La EUTM cuenta ya con información de relevancia producida por la Comisión de Planificación Estratégica que da un panorama general de la EUTM y será el puntapié para la creación de un grupo de trabajo que estudie e informe cuáles deberían ser los caminos que conduzcan a la estabilidad presupuestal de la Escuela.

Un aspecto relevante que entendemos debe abordarse es el **Fortalecimiento de la infraestructura**:

Situación edilicia: Es sabido que el espacio con el que cuenta la EUTM para el desarrollo de su actividad no es suficiente por lo que será necesario abordarlo teniendo en cuenta las particularidades de cada sede.

En Montevideo hay dos cuestiones importantes en este aspecto:

- Edificio Escuelas que se prevé esté disponible a partir de marzo del 2018. En él funcionarán varias carreras del área y será necesario ajustar mecanismos de coordinación y gestión para su uso.
- Refacción edilicia del Hospital de Clínicas, a partir de marzo del 2018, se iniciarían obras en el Hospital de Clínicas que harán que el ala oeste del piso 3, espacio físico

donde actualmente funciona la EUTM, sea destinada al traslado provisorio de los distintos consultorios que se encuentran en las zonas refaccionadas. Los tres salones del piso 3 (que corresponden a lo que son las Salas 2, 4 y 6), el Archivo de la EUTM y el consultorio de Fonoaudiología se quedan sin el espacio físico con el que hoy en día cuentan. Por lo tanto, una de las urgencias edilicias, es la coordinación adecuada entre la entrega del Edificio Escuelas y la refacción del piso 3 del Hospital de Clínicas. Para que este punto se desarrolle exitosamente será necesario contar con la participación de los tres órdenes y de los funcionarios de la institución. Una cuestión adicional que deberá ser monitoreada es la continuidad en la actividad que normalmente desarrollan las carreras en otros lugares del Hospital y su reorganización de acuerdo a las obras que se vayan realizando.

En **Paysandú** es fundamental el relacionamiento constante con las autoridades tanto del Hospital Escuela como del CENUR y el CUP para lograr un armónico desarrollo de todas las funciones. También en esta sede durante el 2018 se inaugurará la reforma de la vieja terminal de ómnibus y en ella se construirán salones para la sede Paysandú del CENUR lo que dará un nuevo aire en cuanto a lo edilicio para toda la oferta educativa que allí se brinda.

En el **CURE** el desarrollo es muy incipiente. En la actualidad se dicta la carrera de Hemoterapia completa, pero en muy breve plazo se sumarán Laboratorio Clínico e Imagenología lo que requerirá establecer mecanismos de coordinación que permitan el correcto desarrollo de las tres carreras, así como de los aspectos administrativos que conlleva.

Equipamiento, mobiliario y bibliografía para el desarrollo de todas las funciones. Se buscará fortalecer este punto ya sea a través del trabajo a la interna de la Facultad de Medicina o de la presentación a distintos proyectos concursables en la Comisión Sectorial de Enseñanza, de Investigación o de otras posibilidades que se exploren. La situación actual indica un relegamiento de la EUTM en todos estos aspectos, por lo que habrá que redoblar los esfuerzos para poder atender correctamente a las demandas de todas las carreras y sedes en estos tres componentes.

Será necesario trabajar para lograr tener condiciones laborales adecuadas (CYMAT- PCET MALUR) acordes al estado actual del mundo del trabajo.

Política comunicacional

Todo este proyecto requiere una política comunicacional que contemple tanto a los actores que construyen la Escuela así como a aquellos con los que la Escuela se relaciona o pretende relacionarse. Aunque parezca obvio, siempre es necesario explicitarlo, debe contemplar a la población en general que a fin de cuentas es la destinataria de todos nuestros esfuerzos. Se propenderá a desarrollar una política comunicacional que no se limite a la actualización de las redes y sistemas de información y comunicación existente, sino que contemplará el diseño de políticas claras así como a su seguimiento y control. Esta política comunicacional tendrá uno de sus principales desafíos en que todo el Demos de la Escuela se sienta reflejado en la misma aumentando su sentido de pertenencia.