



SERVICIO CENTRAL
DE INCLUSIÓN
Y BIENESTAR



UNIVERSIDAD
DE LA REPÚBLICA
URUGUAY

Plan Estratégico 2023 - 2027

Servicio Central de Inclusión y Bienestar
Universidad de la República

Autoridades

Presidencia

Mercedes Pérez.

Comisión Directiva

María Ingold, Enzo Frissa, Mariana Caffa, Margarita Garay, Carla Febrero, Marcelo Bustamante.

Asistentes Académicos

Sergio Gonzalez, Ariel Nion.

Direcciones

Virginia Vilche, Mariana Rodriguez, Daniela Bouret, Marcelo Palumbo, Mateo Berri, Gustavo Fernandez, Claudio Fernández Caetano, Graciela Butierrez, Gabriela Prattes.

Redacción

Sergio Gonzalez.

Diseño Gráfico

Mariana Rodriguez.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. Presentación.....	pág. 1
2. Componentes del Plan Estratégico.....	pág. 3
3. Metodología para la construcción del Plan Estratégico.....	pág. 4
4. Plan estratégico del Servicio Central de Inclusión y Bienestar de la Universidad de la República.....	pág. 10
4.1 <i>Identidad</i>	pág. 11
4.2 <i>Misión</i>	pág. 12
4.3 <i>Visión</i>	pág. 13
4.4 <i>Lineamientos</i>	pág. 14
4.5 <i>Valores</i>	pág. 15
4.6 <i>Objetivos estratégicos</i>	pág. 16
5. Referencias.....	pág. 21

1. PRESENTACIÓN

La Universidad de la República es el principal formador de profesionales y generador de producción científica del Uruguay. En su quehacer, con sentido de justicia social dispone de diversas políticas y servicios destinados a la inclusión, a la igualdad y a la equidad, para que las personas que integran de la sociedad uruguaya puedan hacer uso de las posibilidades de formación y de acceso a la producción de conocimiento. Parte de estas políticas y servicios se dirigen a la comunidad uruguaya en general y otras se dirigen especialmente a la comunidad universitaria.

Cuando hablamos de comunidad universitaria, nos referimos al conjunto de personas que transita por la universidad y mantiene un vínculo con ésta, sea como estudiante, egresado o trabajador. De acuerdo con Marine Krause (2001), esta comunidad se caracteriza por la inclusión de tres elementos: *pertenencia*, entendida desde la subjetividad como «sentirse parte de», e «identificado con»; *interrelación*, es decir, comunicación, interdependencia e influencia mutua de sus miembros; y *cultura común*, entendida como la existencia de significados compartidos.

En este marco, entendemos a la inclusión como un proceso para asegurar que todas las personas de la comunidad, sin distinción puedan ejercer sus derechos y garantías, aprovechar sus habilidades y beneficiarse de las oportunidades que se encuentran en su entorno (CEPAL, 2018).

Siguiendo el pensamiento de autores como Castell (2014) o Fitoussi y Rosanvallon (2010), la díada inclusión-exclusión (en palabras de Castell afiliación-desafiliación), no puede pensarse como un par dicotómico, sino que debe concebirse en términos de proceso. La condición de “incluido” o “excluido” más que una cuestión de estados, debe pensarse como trayectorias que deben ser acompañadas, y que remiten a ámbitos concretos como el mundo del trabajo o la educación. De este modo las políticas públicas tienen el desafío de poner el foco en las trayectorias particulares en un proceso dinámico de inclusión.

Cuando hablamos de *bienestar*, hacemos referencia al “estado de ánimo en el cual las personas se dan cuenta de sus propias aptitudes, puede afrontar las presiones

normales de la vida, puede trabajar productiva y fructíferamente y es capaz de hacer una contribución a la comunidad” (OMS, 2013). Según Selingam (2011) se entiende como proceso, compuesto por cuatro elementos fundamentales, estrechamente relacionados y que influyen unos en otros: sentirse bien, desenvolverse bien, sentirse realizado y estar satisfecho con la vida, y se encuentra sostenido o integrado por cinco pilares:

- **Emociones positivas:** sentirse bien.
- **Compromiso:** estar totalmente inmerso en una actividad.
- **Relaciones:** estar conectado genuinamente con los demás.
- **Propósito:** dar sentido a la existencia.
- **Logro:** sentirse realizado y satisfecho.

De acuerdo con Davis (2020), existen distintos tipos de bienestar:

- **Bienestar emocional:** La capacidad de practicar técnicas de manejo del estrés, ser resilientes y generar emociones que conduzcan a buenos sentimientos .
- **Bienestar físico:** La capacidad de mejorar el funcionamiento del cuerpo a través de una alimentación saludable y buenos hábitos de ejercicio.
- **Bienestar social:** La capacidad de comunicarse, desarrollar relaciones significativas con otras personas y mantener una red de apoyo que contribuya a superar la soledad.
- **Bienestar en el lugar de trabajo:** La capacidad de perseguir los intereses, valores y propósitos con el fin de ganar significado, felicidad y enriquecimiento profesional.
- **Bienestar de la sociedad:** La capacidad de participar activamente en una comunidad próspera, la cultura y el medio ambiente.

Como forma de fortalecer la comunidad universitaria y los mencionados cometidos, la Universidad de la República se apoya en el Servicio Central de Inclusión y Bienestar Universitario. Este Servicio busca el bienestar integral de la comunidad universitaria en un marco de derechos y de inclusión con equidad. Piensa y desarrolla políticas y actividades generales y focalizadas, con el fin de

propiciar las oportunidades de desarrollo y bienestar de dicha comunidad, especialmente sobre los más vulnerables.

Con una rica historia que comienza en 1958, con políticas dirigidas a mejorar las condiciones de vida y favorecer la continuidad en las carreras de estudiantes de bajos recursos, crece y evoluciona con el objetivo de contribuir a mejorar el nivel de vida y lograr el pleno desarrollo de las personas que integran la comunidad universitaria. Esta evolución generó un importante proceso de cambios, abandonando un paradigma esencialmente asistencialista y promoviendo una transformación administrativa y cultural, en la que las personas de la comunidad universitaria se transforman en los principales actores para la búsqueda de su propio bienestar y del colectivo, donde la inclusión y la equidad ocupan un papel fundamental a la hora de definir las políticas orientadas al bienestar.

La comunidad universitaria de la Udelar enfrenta similares problemáticas que el resto de la sociedad uruguaya, en términos de necesidades económicas, sociales y sanitarias. En tal sentido, se hace necesario desarrollar políticas, programas y acciones tendientes a capitalizar las oportunidades y hacer frente a las amenazas del entorno desde una mirada estratégica, con metodologías de gestión que faciliten el logro de los objetivos institucionales.

En el presente documento se expone el primer Plan Estratégico del Servicio Central de Inclusión y Bienestar Universitario de la Universidad de la República, y el camino metodológico elegido para su creación. Bajo el enfoque propuesto por Almuñas y Galarza (2012), este plan fue elaborado a través de un proceso de construcción colectiva, participativo, sistemático, crítico, autocrítico e integral; estructurado en varias etapas, momentos o fases; que permitió formular (entre otros) los objetivos y estrategias para proponer y gestionar de forma continua políticas sociales que propicien la inclusión y el bienestar de las personas de la comunidad universitaria. Asimismo, este proceso se enmarca en las políticas generales de la Udelar, para la universalización de la educación superior y la búsqueda de mayores niveles educativos para la población uruguaya (Udelar, 2020).

2. COMPONENTES DEL PLAN ESTRATÉGICO DEL SCIBU

A continuación se presentan los componentes del Plan Estratégico del SCIBU, presentados en el orden en el que fueron elaborados, de acuerdo al diseño metodológico.

Declaración de la identidad

Responde a la pregunta ¿Quiénes somos? Se refiere a aquellos elementos de carácter axiológico o filosófico que caracterizan al Servicio Central de Inclusión y Bienestar Universitario.

Políticas y Lineamientos

Las principales políticas y lineamientos institucionales constituyen guías generales a tener en cuenta en la definición de las estrategias, identificando aquellas más importantes, que constituyen directrices para definir el rumbo futuro del SCIBU. En este caso, se identifican aquellas que ya fueron aprobadas en el proceso de transformación del Servicio, adecuadas al diagnóstico actualizado.

Misión

Responde a las siguientes preguntas: ¿Cuál es la razón de ser del Servicio Central de Inclusión y Bienestar Universitario?; ¿Cuál es el principal objetivo de la institución?. Debe contemplar el para qué existe el Servicio, cuál es su propósito social y qué hace o qué debe hacer para cumplirlo.

Valores organizacionales

Son aquellas creencias, normas de actuación, actitudes y conductas, que forman parte de la cultura organizacional del SCIBU y que se quieren priorizar. Deben ser compartidos por aquellas personas que contribuyen al cumplimiento de la misión (funcionarios TAS, representantes de los órdenes, Comisiones y Regionales).

Diagnóstico estratégico

Se refiere al análisis de la situación actual que presenta el SCIBU en sus áreas más relevantes. Integra el análisis interno y el externo (variables de impacto), desarrollado a través de diferentes técnicas (Matriz FODA, Análisis PESTEL, encuestas, entrevistas, otros) y la participación de todos los grupos de interés del servicio. Este componente no se encuentra a la vista, sino que se reserva para uso interno.

Visión de futuro

Se refiere al escenario futuro o estado al que se quiere llegar, un escenario factible de alcanzar por el SCIBU en un horizonte de tiempo determinado. Se formula mediante postulados (ideas o principios) y debe ser amplia para permitir ser evaluada cada cierto tiempo.

Áreas de resultados clave

Son las áreas definidas como esenciales o prioritarias a trabajar para el desarrollo del SCIBU y consecuente cumplimiento de los objetivos definidos, en un horizonte de tiempo determinado. Indican los puntos centrales en los que deben concentrarse los recursos y esfuerzos para poder avanzar.

Objetivos estratégicos

Son declaraciones que describen lo que se quiere y puede lograr en un tiempo futuro para cumplir con la misión y alcanzar la visión del SCIBU.

Metas

Hacen referencia al nivel de logro de cada objetivo estratégico trazado, en un horizonte de tiempo determinado (Grados de consecución).

Seguimiento y evaluación

Se refiere al seguimiento y evaluación del proceso de elaboración del plan, mediante el monitoreo y control de las etapas propuestas y a la ejecución de los ajustes que sean necesarios.

3. METODOLOGÍA PARA LA CONSTRUCCIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

Con la ambición de una construcción participativa con la comunidad universitaria, se realizaron actividades de consultas, intercambios y búsqueda de acuerdos que permitieron generar propuestas que atendieran las necesidades e intereses de la comunidad universitaria y la sociedad uruguaya.

En este sentido, se planificó la metodología a implementar, las actividades y cronogramas, los cuales fueron aprobados por la Comisión Directiva del SCIBU. Asimismo, se implementó una estrategia de comunicación para aproximar a la comunidad Udelar al diseño del primer Plan Estratégico del SCIBU.

Se realizaron talleres, encuentros, reuniones de grupos y consultas a informantes clave, con el objetivo de:

- Conocer las expectativas, necesidades, intereses y recibir aportes de los grupos de interés (stakeholders) que conforman la Udelar (Órdenes; Funcionarios TAS; Áreas de conocimiento; CENURES, Redes, Comisiones Centrales y otros) a través del trabajo colectivo en mesas temáticas y entrevistas.
- Integrar y articular con otros actores, instituciones y organizaciones sociales (externas a la Udelar) afines a los cometidos del servicio.
- Implementar mesas temáticas que permitan incorporar elementos teóricos y dar luz a las diversas posturas en temas centrales de abordaje: Inclusión Social; Bienestar; articulaciones programáticas.
- Ajustar los Programas, a la luz de lo recabado en las instancias de deliberación conjunta con los stakeholders y a las políticas centrales.
- Definir la construcción y/o rediseño de proyectos a implementar desde los diferentes programas, unidades o áreas, para aportar a los objetivos estratégicos.
- Generar laboratorios de proyectos, construyendo fichas para los proyectos a implementar con un formato básico a desarrollar (estilo Think tank), propiciando un cambio de cultura organizacional, abandonando una lógica

de trabajo por tarea y comenzando a trabajar por objetivos y en marcos de proyectos.

Para esto, se propuso realizar una construcción colectiva del primer Plan Estratégico (de ahora en más PE) del Servicio Central de Inclusión y Bienestar Universitario, tomando en cuenta los intereses, problemas, visiones y aportes de todos los stakeholders internos y externos del mismo (Direcciones, Secciones y Áreas de SCIBU, Áreas Salud, Social y Artística y Científico-tecnológica, Cenures, Redes y Comisiones Centrales).

Este proceso se estructuró en 3 etapas y 11 pasos.

La primera etapa fue la de planificación o preparación del proceso, donde se realizó el diseño metodológico, se definieron los recursos necesarios y se establecieron los tiempos que han de dedicarse a cada etapa, así como las responsabilidades.

La segunda etapa fue la de construcción del Plan Estratégico, comenzó con una mirada que permitió identificar quiénes somos y qué hacemos, para luego realizar un análisis estratégico del contexto (identificando las variables de impacto para la institución; aquellas que pueden representar amenazas u oportunidades de mejora) y de las propias condiciones (análisis interno) que representan fortalezas y debilidades.

Luego del análisis se establecieron los objetivos y metas necesarios para alcanzar el escenario futuro deseable y alcanzable (visión), a través de estrategias pensadas, analizadas y adaptables.

Esta etapa incluyó la aprobación y difusión de la estrategia a la comunidad universitaria.

La tercera etapa fue la de seguimiento y evaluación, de cada paso, para realizar los ajustes necesarios.

Etapas del Proceso de Construcción del Plan



Pasos del Proceso de Construcción del Plan Estratégico



En el marco de la tercera etapa de transformación del SCIBU, en la que se implementaron importantes cambios normativos, estructurales y filosóficos, se trazó un camino a seguir en el mediano y largo plazo, con lineamientos estratégicos, objetivos y metas, para la construcción de un futuro deseable y asequible.

Para ello, se tomó contacto con cada uno de los stakeholders, indagando acerca de los que se espera del Servicio, que problemáticas enfrenta la comunidad universitaria y de qué forma se podría trabajar en la búsqueda de las posibles soluciones. Paralelamente se elaboraron las declaraciones de identidad y misión institucional.

Con estos insumos, se realizaron actividades internas con los Directores de las Áreas programáticas del SCIBU y el equipo de Presidencia, a fin de analizar los aspectos internos (fortalezas y debilidades) y del contexto (oportunidades y amenazas) más importantes y definir las áreas prioritarias a abordar en el mediano y largo plazo. En este mismo ámbito, se elaboraron los objetivos y metas a alcanzar en el periodo establecido, diagramando acciones concretas en un cronograma de actividades.

Estos pasos dotarán de los elementos necesarios para la implantación de las transformaciones programáticas previstas para la Fase III y la elaboración de los planes operativos de las Áreas del SCIBU, al dar orientación a los procesos que cada uno dirige.

Teniendo diagramados los objetivos y las estrategias para alcanzarlos, se definió el escenario futuro que se desea construir o alcanzar (Visión) al final del periodo establecido en el Plan.

La redacción de todos los elementos que componen el Plan Estratégico, fue remitida a la Comisión Directiva del SCIBU, para su estudio y aprobación, previo a la difusión de la misma a toda la comunidad universitaria.

4.

PLAN ESTRATÉGICO DEL SERVICIO CENTRAL DE INCLUSIÓN Y BIENESTAR 2023-2027

4.1 IDENTIDAD

El Servicio Central de Inclusión y Bienestar de la Universidad de la República es quien se dedica a la búsqueda del bienestar integral de la comunidad universitaria en un marco de derechos y de inclusión con equidad. Para ello, desarrolla políticas y actividades (sociales, deportivas, sanitarias y culturales) dirigidas a propiciar las oportunidades de desarrollo y bienestar de dicha comunidad, poniendo especial empeño en el abordaje de las poblaciones más vulnerables y favoreciendo el acceso integral a la vida universitaria.

Como forma de dar cumplimiento a este cometido, se organiza en áreas temático-programáticas, para atender de manera eficiente las diferentes necesidades e intereses de la comunidad universitaria, las cuales funcionan como parte de un sistema. Dichas áreas son: Área de apoyo a las trayectorias educativas, Área de Salud, Área de Deportes, Área de Cultura, Área de Alimentación y Área de Inclusión Social (en construcción).

A estas áreas temático-programáticas se suman áreas transversales, que dan sostén a los diferentes programas, funciones y actividades, facilitando el logro de los objetivos institucionales. Ellas son: División Administrativa, Unidad de Comunicación y Difusión, Unidad de Informática y soporte, y Unidad de Proyectos estratégicos centrales y monitoreo.

El inicio del Servicio se da luego de varios impulsos y definiciones políticas tendientes a mejorar las condiciones de vida y favorecer la continuidad en las carreras de estudiantes de bajos recursos, y su primer antecedente como tal, se concreta definitivamente en el año 1958 en la creación del Departamento de Bienestar Estudiantil dependiente del Rectorado.

En el periodo de dictadura pasó a denominarse División Bienestar Universitario (año 1974), cambiando su carácter orgánico. Luego del retorno a la democracia, en el año 1988, se denominó Servicio Central de Bienestar Universitario, dando un nuevo crecimiento orgánico y un salto cualitativo, asumiendo la responsabilidad de “contribuir a mejorar el nivel de vida y lograr el pleno

desarrollo de estudiantes y funcionarios universitarios”, incorporando a un nuevo grupo poblacional.

Actualmente ha afrontado un importante proceso de cambios, abandonando un paradigma esencialmente asistencialista y promoviendo una transformación administrativa y cultural, en la que la comunidad universitaria se transforma en el principal actor para la búsqueda de su propio bienestar y del colectivo y donde la inclusión y la equidad ocupan un papel fundamental a la hora de definir las políticas orientadas al bienestar.

En tal sentido, recibe su nueva denominación, pasando a llamarse Servicio Central de Inclusión y Bienestar Universitario en el año 2020.

4.2 MISIÓN

El Servicio Central de Inclusión y Bienestar de la Universidad de la República, se dedica a fortalecer la calidad de vida y promover el desarrollo integral de la comunidad universitaria, fomentando el bienestar desde la inclusión, la equidad y la solidaridad. Para ello diseña e implementa políticas dirigidas a todo el demos universitario con propuestas adaptadas a cada grupo, promoviendo y protegiendo los derechos al estudio y al trabajo en las mejores condiciones posibles.

El logro de este cometido, se apoya en la articulación entre actores universitarios y extrauniversitarios, creando redes integradas, fuertes y estables; propiciando a la vez, climas estimulantes de trabajo para los equipos humanos que lo componen (personal docentes, técnico, administrativo y de servicio).

4.3 VISIÓN

Establecerse como el principal actor de la Universidad de la República en el diseño e implementación de políticas tendientes a mejorar la calidad de vida y promover la inclusión, el bienestar y el desarrollo integral de las personas que integran la comunidad universitaria, desde una perspectiva de derechos.

El Servicio se visualiza en un escenario en el que se establecen redes que lo fortalecen y facilitan el alcance de su propósito; apoyándose en el trabajo colaborativo, construyendo y articulando con actores universitarios y extra-universitarios, nacionales e internacionales, logrando ser más inclusivo, igualitario y participativo, forjando esta misma cultura en toda la Universidad y siendo reconocido por la calidad de sus intervenciones.

A través de estas acciones, se busca:

- Ser promotores de una universidad saludable y contribuir a la promoción, prevención, mantenimiento y mejora de la salud y la calidad de vida de la comunidad universitaria.
- Promover el desarrollo cultural, facilitando el acceso a las artes y a actividades lúdicas, con intervenciones adaptadas a los intereses de la comunidad universitaria.
- Promover la participación y el intercambio inter-servicio, inter-generacional, inter-social e intercultural; favorecer la interacción con la sociedad, construyendo con ésta, a través del intercambio (de saberes, de experiencias, de servicios) y búsqueda de soluciones a problemáticas comunes.
- Implementar acciones tendientes a fortalecer la presencia del Servicio en el territorio nacional, promoviendo el desarrollo local, con propuestas adaptadas a las necesidades y realidad de cada localidad.
- Incrementar la formación y capacitación del personal técnico, administrativo y de servicio, creando oportunidades de crecimiento y desarrollo técnico-profesional.

De esta manera, favorecer en la comunidad universitaria una cultura común, fomentar el sentido de pertenencia, mejorar la interrelación, logrando satisfacer sus necesidades e intereses, permitiendo su desarrollo integral y mejorando su calidad de vida y su bienestar.

4.4 LINEAMIENTOS

Los lineamientos son definiciones político-institucionales que guían la forma de actuar, de planificar, de programar y sopesan a la hora de definir estrategias y tomar decisiones.

Dichos lineamientos son:

- Creación de políticas universitarias de alcance nacional, adaptadas a las realidades locales.
- Mejoramiento en la inclusión en el estudio, a través del fortalecimiento del sistema de becas, la orientación y el seguimiento a trayectorias educativas, para facilitar el usufructo del derecho a la educación.
- Mejoramiento de las prestaciones y eficiencia de los servicios de alimentación, como forma de asegurar el derecho a la alimentación del estudiantado en situación de vulnerabilidad y la promoción de alimentación saludable de toda la comunidad universitaria.
- Promoción y prevención en salud para coadyuvar en el mejoramiento de los estándares sanitarios de la comunidad universitaria.
- Adecuación de la gestión interna para un desempeño administrativo ágil y eficiente.
- Promoción de la cultura y el deporte como elementos necesarios para el desarrollo integral de la comunidad universitaria.
- Optimización de los espacios locativos para el mayor disfrute de la comunidad universitaria.

- Optimización de las comunicaciones institucionales para la democratización y mejora del acceso a la información.

4.5 VALORES

Inclusión

El SCIBU busca que todos los y las integrantes de la comunidad universitaria sean “parte de” la universidad, y que no permanezcan “separados de” ella. Para ello, fomenta y promueve el acceso y participación recíproca de cada persona a los diferentes espacios y servicios; para que las diferencias de índole física, económica, étnica y cultural no se constituyan en limitaciones para el usufructo de los derechos. Esta es una política que el SCIBU trabaja en forma interna y promueve para el resto de la Udelar.

Equidad

El SCIBU concibe que todas las personas tienen los mismos derechos y promueve acciones tendientes al desarrollo de habilidades y herramientas que favorezcan el usufructo de dichos derechos, así como la eliminación de aquellos factores que lo dificultan. Esta es una política que el SCIBU trabaja en forma interna y promueve para el resto de la Udelar.

Compromiso

El SCIBU tiene un gran compromiso con la comunidad universitaria y en su quehacer, promueve el bienestar integral de estudiantes, egresados y trabajadores universitarios, y contribuye en la promoción de hábitos saludables y desarrollo cultural de la sociedad uruguaya.

Trabajo en equipo

El SCIBU se distingue por un staff de talento humano que trabaja en forma mancomunada para el logro de los objetivos institucionales. Sus integrantes tienen aportes valiosos y a través del trabajo en equipo logra potenciarlos talentos de cada uno y alcanzar las metas establecidas.

Enfoque territorial

Todas las acciones y políticas desarrolladas por el SCIBU se conciben con enfoque territorial, teniendo en cuenta la extensión de la Udelar en todo el país. Dichas tareas se sostienen con la presencia de funcionarios en los diferentes espacios, sedes y regiones, así como por el trabajo colaborativo con otros actores universitarios.

4.6 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Para dar cumplimiento a la misión y alcanzar la visión, teniendo como ejes los lineamientos y las condicionantes identificadas a través del diagnóstico estratégico, se establecen los siguientes objetivos estratégicos, organizados por áreas de abordaje:

- **Inclusión para el usufructo pleno del derecho a la educación**
 - Fortalecer el sistema de becas facilitando el análisis de los casos y mejorando los tiempos de respuesta a las solicitudes.
 - Fortalecer el seguimiento a las trayectorias educativas, a través de la complementación de recursos entre servicios
 - Fortalecer el intercambio a través de la apertura y adecuación de los espacios locativos, para usos diversos
 - Reducir la brecha entre solicitudes aceptadas (personas en condiciones de recibir beca) y becas otorgadas (personas que reciben becas), mediante la búsqueda de mayor presupuesto.

- **Acercamiento del SCIBU a la comunidad universitaria**
 - Gestionar la comunicación desde una perspectiva inclusiva, aplicando herramientas de accesibilidad comunicacional para que más personas puedan acceder a la información.

- Generar alianzas estratégicas con diferentes instituciones y organizaciones que contribuyan a mejorar la presencia de SCIBU y la democratización de la información entre la comunidad educativa.
- Construir una política de comunicación descentralizada en diálogo continuo con los Centros Universitarios Regionales para que la información sobre las políticas sociales universitarias llegue a todo el territorio nacional.
- Implementar diferentes estrategias de comunicación dirigidas a los públicos del Servicio a través de diversos soportes y canales institucionales (sitio web, programa radial, correo electrónico, audiovisuales, redes sociales, folletería, boletines, entre otros). Utilizar estos mismos medios para la difusión de los diferentes programas y políticas institucionales.
- Facilitar vías de comunicación bidireccionales y de opinión entre el SCIBU y la comunidad universitaria, especialmente con las personas beneficiarias de las prestaciones y servicios. Establecer espacios en los que la comunidad universitaria pueda acceder a información actualizada y expresar su opinión acerca de las actividades y prestaciones.
- Generar contenidos dirigidos a la comunidad universitaria y a la sociedad uruguaya, sobre temáticas promovidas por el SCIBU (inclusión, universidad saludable, alimentación saludable, otros). Publicar trabajos generados desde cada área temática, sobre temas inherentes o transversales a cada una de ellas.
- Fortalecer la imagen institucional del SCIBU, en cada actividad y publicación desarrollada por el Servicio.
- Generar información general acerca de la comunidad universitaria, en las áreas de abordaje del Servicio y disponibilizar a dicha comunidad en distintos formatos y medios.
- Generar espacios que promuevan la participación y el intercambio entre los distintos colectivos de la comunidad universitaria, a través de la cultura, el deporte, el cogobierno, la educación y formación continua, entre otros.

- Mejora de las comunicaciones internas:
 - Impulsar una cultura comunicacional que favorezca la comunicación asertiva entre las y los integrantes del SCIBU
 - Crear espacios de intercambio entre las áreas del SIBU, en ambientes desestructurados
 - Generar dispositivos de información que orienten y permitan la comunicación hacia las y los usuarios del Servicio en diferentes situaciones.

- **Desarrollo de una Universidad Saludable**

- Promover la salud integral de la comunidad universitaria, a través de acciones que mejoren el entorno físico y social en el ámbito del estudio y del trabajo de la Udelar.
- Fortalecer la salud de la comunidad universitaria, a través de la promoción de la salud, prevención de la enfermedad, recuperación y reinserción laboral, liderada por el Área Salud de la Comunidad Universitaria.
- Promover ambientes saludables para el estudio y el trabajo, a través del trabajo colaborativo con Servicios y Comisiones de la Udelar.
- Promover la cultura y el deporte como elementos necesarios para el desarrollo integral de la comunidad universitaria.
- Promover hábitos saludables en la comunidad universitaria, a través de actividades temáticas, guías, comunicados frecuentes, entre otros.
- Promover la curricularización del deporte en la Udelar.

- **Derecho a la alimentación adecuada en todas sus dimensiones**

- Proporcionar una alimentación suficiente y adecuada, en condiciones sostenibles que garanticen el acceso al derecho.
- Promover la descentralización de las políticas alimentarias con énfasis en Cenures a través de convenios y otras estrategias que generen mayor igualdad en el acceso del estudiantado.
- Optimizar los recursos disponibles para lograr una mayor eficiencia y eficacia de los servicios brindados.
- Contribuir al cometido de "Universidad Saludable" promoviendo hábitos alimentarios saludables con énfasis en la promoción en salud dirigidos a la comunidad universitaria.
- Concretar la readecuación edilicia del Comedor N° 1 (área de almacenamiento de víveres) que permita retomar su normal funcionamiento.

- **Desarrollo cultural de la Comunidad Universitaria**

- Facilitar la accesibilidad de la comunidad universitaria a las artes, con criterios de equidad.
- Promover y proteger la salud mental, la inclusión e integración de la comunidad universitaria a través de actividades lúdicas .
- Establecer convenios con servicios e instituciones afines, a las artes y juegos.
- Liderar actividades artísticas y lúdicas dirigidas a la comunidad universitaria
- Generar una Comisión de Cultura y Diversidad, como forma de transversalizar las políticas culturales inclusivas en la Udelar.
- Promover la curricularización de la Cultura en los servicios de la Udelar.

- **Gestión efectiva para un desempeño administrativo ágil y eficiente**

- Consolidar los procesos de cambio impulsado por la Fase 2 y 3 de Rediseño del Servicio Central de Inclusión y Bienestar Universitario.
- Atender a las demandas generadas desde órganos centrales de la Universidad, adecuando la estructura de gestión y respondiendo con eficiencia a las necesidades de la Comunidad Universitaria.
- Aggiornar al personal TAS en nuevas herramientas de gestión.
- Compendiar, revisar y actualizar las actividades, procedimientos y protocolos administrativos.
- Promover la participación en los cursos afines, dictados por el Prorectorado de gestión y otros actores institucionales.
- Promover la movilidad del funcionariado (interna, externa, nacional e internacional), para conocimiento de diferentes formas de gestionar en la Udelar y en la región.
- Oficiar como sede para recibir visitas internacionales en el marco de AUGM (Asociación de Universidades Grupo Montevideo), como espacio de gestión universitaria.
- Propender a alcanzar la estructura de cargos propuesta en la Fase II de la transformación del SCIBU.
- Promover el uso de reuniones de coordinación transversales, como forma de potenciar las acciones en forma sinérgica.
- Impulsar las reuniones de equipo de Dirección como espacio de seguimiento de objetivos estratégicos y construcción de planes y acciones anuales.
- Potenciar el trabajo territorial a través de los vínculos establecidos por las diferentes Sedes y Servicios con las fuerzas vivas de la sociedad.

REFERENCIAS

Almuiñas, José; Galarza, Judith (2012). El Proceso de Planificación Estratégica en las Universidades: desencuentros y retos para el mejoramiento de su calidad. Santa Catarina: Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL, vol. 5, núm. 2, agosto-, 2012, pp. 72-97.

Castel, R. (2014). Los riesgos de exclusión social en un contexto de incertidumbre. España: Revista Internacional de Sociología (RIS). Vol. 72, Extra 1, Junio 2014. ISSN: 0034-9712; ISSN: 1988-429X. Pp. 15-24

CEPAL (2018). Inclusión social, política y económica de las personas mayores. Disponible en <https://www.cepal.org/es/enfoques/inclusion-social-economica-politica-personas-mayores#:~:text=La%20inclusi%C3%B3n%20social%20asegura%20que,se%20encuentran%20en%20su%20entorno.>

Davis, T. (2020). ¿Qué es el bienestar? Definición, tipos y habilidades para el bienestar. Disponible en: <https://www.psychologytoday.com/co/blog/que-es-el-bienestar-definicion-tipos-y-habilidades-para-el-bienestar.>

Fitoussi, Jean; Rosanvallon, Pierre (2010). La nueva era de las desigualdades. Buenos Aires: Manantial.

Krause, Mariane (2001). Hacia una redefinición del concepto de comunidad -cuatro ejes para un análisis crítico y una propuesta. Santiago de Chile: Revista de Psicología, vol. X, núm. 2, 2001, pp. 49-60.

SCIBU (2021). Documento de Fase II: Propuesta de rediseño organizacional y programático. Disponible en: https://bienestar.udelar.edu.uy/wp-content/uploads/sites/35/2021/11/Hacia-un-a-nueva-institucionalidad_fase2.pdf

SCIBU (2021). Ordenanza del Servicio Central de Inclusión y Bienestar. Disponible en: <https://dgjuridica.udelar.edu.uy/wp-content/uploads/2016/04/Ordenanza-032.pdf>

SCIBU (2021). Organigrama del Servicio Central de Inclusión y Bienestar. Disponible en: https://bienestar.udelar.edu.uy/wp-content/uploads/sites/35/2021/12/OrganigramaSCIBU_nov21.pdf

Seligman, M. (2011). A visionary new understanding of happiness and well-being. Nueva York: Free Press.

Udelar (2020). Propuesta al país 2020-2024. Plan estratégico de desarrollo de la Universidad de la República. Disponible en: <https://udelar.edu.uy/portal/wp-content/uploads/sites/48/2020/10/Propuesta-al-pai%CC%81s-2020-10-06-web.pdf>

ANEXO 1: Participantes de las instancias de creación

Mercedes Pérez, Sergio Gonzalez, Ariel Nion, Virginia Vilche, María Ingold, Enzo Frissa, Mariana Caffa, Margarita Garay, Carla Febrero, Marcelo Bustamante, Mariana Rodriguez, Daniela Bouret, Marcelo Palumbo, Mateo Berri, Gustavo Fernandez, Claudio Fernández Caetano, Patricia Andere, Graciela Butierrez, Gabriela Prattes, Mónica Burgues, Esteban Jaureguizar, Sofía Ferreira, Micaela Sinibaldi, Alfonso Gutierrez, Sharon Kitchen, Iván Duarte, Nadia Gogna, Gonzalo Tihista, Fabricio Bagnuoli, Cecilia Fontana, Diego Seferian, Pablo Ganduglia, Bethania Uffron, Carolina Capezzuto.



SERVICIO CENTRAL
DE INCLUSIÓN
Y BIENESTAR



UNIVERSIDAD
DE LA REPÚBLICA
URUGUAY