



UNIVERSIDAD
DE LA REPÚBLICA
URUGUAY

FACULTAD DE ENFERMERÍA

PLAN ESTRATÉGICO 2015 – 2019



PLAN ESTRATÉGICO
DE LA FACULTAD DE ENFERMERÍA
2015 - 2019

Autores

Coordinadores:

Decana Prof. Lic. Esp. Mercedes Pérez

Asistente Académico Lic. Sergio González

Colaboradores:

Asesora Cra. Sara Gerpe

Asesores Externos:

Dr. C. José Luis Almuiñas Rivero

Dra. C. Judith Galarza López

Agradecimientos

- A los Ordenes de la Facultad y a sus funcionarios, quienes participaron de este proceso de construcción colectiva con gran compromiso.

- A los coordinadores de la Red de Dirección Estratégica en la Educación Superior (RED-DEES), Profesores Dr. C. José Luis Almuiñas Rivero y Dra. C. Judith Galarza López, quienes apoyaron, acompañaron y realizaron valiosos aportes en cada etapa del proceso.

Índice

Presentación.....	6
Introducción.....	10
Metodología.....	12
Organización del proceso.....	16
Estrategias para la socialización del proceso y sus resultados.....	17
Plan Estratégico de la Facultad de Enfermería.....	19
Identidad.....	20
Misión.....	22
Visión.....	23
Valores Organizacionales.....	26
Variables de Impacto - Exigencias para Fenf.....	30
Lineamientos Institucionales.....	34
Áreas de Resultados Clave.....	36
Objetivos estratégicos y Metas.....	36
Aseguramiento inicial para la implementación de la Estrategia.....	47
Bibliografía.....	51

Presentación

La Facultad de Enfermería es un servicio docente de la Universidad de la República, con pocos años de desarrollo. Su creación se da luego de una serie de etapas intermedias, pasando por diferentes figuras institucionales (Escuela dependiente del Ministerio de Salud Pública y Facultad de Medicina, Escuela dependiente de la Facultad de Medicina, Instituto asimilado a Facultad, Facultad de Enfermería), con diferentes dependencias institucionales (Universidad, Ministerio de Salud Pública) en un lapso de aproximadamente 30 años.

Esto ha significado una gran inestabilidad institucional por diferencias de enfoques y características de funcionamiento, como también la adquisición de una gran fortaleza para poder superar las crisis y desafíos. Grandes logros para la Institución y para la disciplina han ocurrido entre el año 1985 hasta el momento actual, que han contribuido a conformar una base sobre la cual es necesaria la consolidación y un nuevo salto cualitativo de ambas.

Como parte de su desarrollo, el funcionamiento de la Facultad no ha sido fácil, en un contexto con múltiples cambios, dotado de un escaso presupuesto para el crecimiento institucional y dificultades generadas por una cultura organizacional que no logra definirse ni estabilizarse. Tomando en cuenta el entorno y las propias exigencias internas, resulta imprescindible acometer serias transformaciones que den lugar a un nuevo estatus de mayor relevancia e impacto social.

Actualmente, luego de una profunda crisis interna, la Facultad se encuentra en un período de desarrollo importante, en el que se hace necesaria la consolidación institucional, la cual es imprescindible para poder brindar al país los recursos humanos calificados, que atienda a las necesidades que la población requiere de nuestra disciplina. Sin desconocer que también, ello genera muchas expectativas y exigencias en todos los ámbitos involucrados: los propios profesionales de enfermería, la Universidad, los servicios de salud y la población en general.

Es así que, en medio de este contexto nacional con requerimientos importantes de recursos humanos para la implantación del Sistema Nacional Integrado de Salud, y una gran escasez de enfermeros, que no logran cubrir las necesidades de la población ni la cobertura de dotación de los servicios; la Facultad tiene el deber de hacer los máximos esfuerzos para poder disponer de un plan estratégico que permita visualizar cuáles son las perspectivas de desarrollo y cómo se va a posicionar para el logro de los objetivos y la optimización de los recursos.

Contar con un plan estratégico para el período 2015-2019, sustentado en una metodología rigurosa y viable, con una amplia participación de funcionarios docentes y no docentes, estudiantes y egresados; y con un asesoramiento calificado, han sido las estrategias a las que la dirección institucional ha apelado para lograr ese nuevo salto cualitativo deseado, con vistas a que la Facultad se posicione como referente nacional en la formación de enfermeros y como un espacio de generación de conocimiento acerca del cuidado humano, objeto de nuestra profesión.

El proceso desarrollado se inició mediante un conjunto de acciones capacitantes sobre los aspectos teóricos y prácticos de la metodología aplicada y su importancia; continuó con el trabajo a lo largo de todo el año 2014 para consensuar e intercambiar criterios sobre diferentes aspectos claves de la institución y proyectarnos hacia el futuro.

En este período, se desarrollaron un conjunto de reuniones del grupo de trabajo central de la planificación estratégica de la Facultad de Enfermería (Planes Fenf). Se convocó además, a participantes de diferentes perfiles y en general, a los miembros de la comunidad universitaria, difundándose por múltiples medios toda la documentación generada durante el proceso, el cual también fue apoyado por el uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC).

Se contó con la asesoría de los coordinadores de la Red de Dirección Estratégica en la Educación Superior (RED-DEES), los Dres. José Luis Almuiñas Rivero y la Dra. Judith Galarza López, quienes fueron los responsables de las instancias de capacitación inicial, la orientación y el seguimiento del proceso; aportando las herramientas metodológicas imprescindibles en cada uno de los pasos dados, así como el soporte logístico para la elaboración de la Estrategia y el Sistema de Planificación, basados en la experiencia adquirida por ellos en su labor académica, tanto en su país (Cuba) como en otros múltiples países.

Sin lugar a duda, la Estrategia elaborada contribuirá a apoyar el proceso de acreditación a realizarse en el año 2016-2017, como

parte de la consolidación institucional y de la profesión a la que se aspira. Se fundamenta además, en los aspectos sentidos por la profesión y los servicios sanitarios a tono con los principales problemas actuales y demandas identificadas para los próximos años.

Esta nueva perspectiva de la Facultad, requiere del compromiso de todos sus integrantes para su implementación en la práctica y contribuir en el cumplimiento de sus objetivos estratégicos y metas proyectadas. Por tanto, es previsible que nos auguran grandes desafíos y esfuerzos conjuntos para poder obtener los resultados.

Apostemos a la calidad y la excelencia en nuestro trabajo para poder recoger los frutos que merece la sociedad uruguaya en este noble empeño.

A handwritten signature in blue ink, consisting of stylized cursive letters, likely representing Mercedes Pérez.

Prof. Lic. Mercedes Pérez
Decana
Facultad de Enfermería

Introducción

Uruguay es un país que ha mantenido su desarrollo económico y social estable en los últimos años, en medio de una crisis internacional. Esto trae como consecuencia el mejoramiento de indicadores de crecimiento en diferentes sectores de la producción y los servicios; específicamente, en el sector de la salud, se ha producido un cambio de modelo de atención a la población, con nuevas exigencias para el desarrollo del proceso de formación de recursos humanos en Enfermería, la superación continua de profesionales, el desarrollo de la investigación y la elevación de la cultura de salud de la sociedad uruguaya.

Ello exige una intervención rápida de la Facultad de Enfermería, quien posee potencialidades para generar acciones que contribuyan a solucionar un conjunto de problemas actuales en el sector de la salud y responder a las demandas derivadas de las nuevas políticas y estrategias que se generan del desarrollo del país.

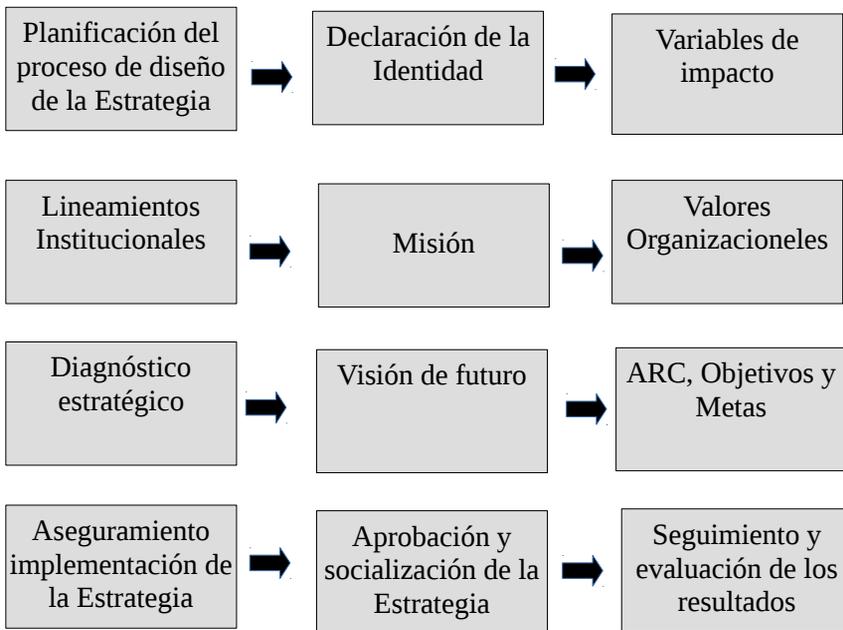
Es así, que se hace necesario el direccionamiento de la Facultad en los próximos cinco años, y el diseño de una Estrategia que oriente las acciones necesarias para lograr cumplir con la misión que le compete dentro de la sociedad uruguaya.

Se decidió desarrollar un proceso de planificación estratégica cuyos objetivos fueron los siguientes:

1. Elaborar la Estrategia para el período 2015-2019, como elemento direccionador del rumbo futuro de la Facultad, acorde con las exigencias internas y del contexto.
2. Fortalecer la cultura de planificación estratégica en la Facultad, para concientizar sobre su importancia en la gestión institucional.
3. Elevar el nivel de conocimientos de los involucrados en el proceso de planificación estratégica, a través de acciones de capacitación.

Metodología

La metodología aplicada para llevar a cabo el proceso de planificación estratégica se estructuró en un conjunto de etapas secuenciales, que permitieron organizarlo y desarrollarlo, las cuales se muestran a continuación:



Fuente: Metodología de planificación estratégica. Autores: Dr. C. José Luis Almuñás Rivero y Dra. C. Judith Galarza López

Declaración de la identidad

Este momento responde a la pregunta **¿Quiénes somos?** Se refiere a aquellos elementos de carácter filosófico y axiológico que caracterizan a la Facultad.

Variables de impacto

Se refiere al **análisis del entorno** (internacional, nacional, regional, local). El objetivo de este momento es identificar y caracterizar aquellos fenómenos o variables de impacto más relevantes del contexto externo que están impactando o impactarán en el desarrollo futuro de la Facultad.

Políticas y Lineamientos

Las principales políticas y lineamientos institucionales constituyen **guías generales** a tener en cuenta en la proyección estratégica, identificando aquellas más importantes que constituyen directrices para definir el rumbo futuro de la Facultad.

Misión

Este momento responde a la pregunta **¿Cuál es la razón de ser de la Facultad en la sociedad?** Debe contemplar el para qué existe la Facultad, cuál es su función social y qué hace o debe hacer para cumplirla.

Valores organizacionales

Imbrican el conjunto de **creencias, normas de actuación, actitudes y conductas**, que forman parte de la cultura organizacional y que se quieren priorizar por la Facultad. Deben ser compartidos por todos ya que contribuyen al cumplimiento de la misión.

Diagnóstico estratégico

Se refiere al análisis de la **situación actual** que presenta la Facultad en sus áreas más relevantes. Puede ser desarrollado a través de diferentes técnicas (Matriz FODA, encuestas, entrevistas, etc.) y requiere la participación de actores internos y externos.

Visión de futuro

Se refiere al estado futuro deseado y factible de alcanzar por la Facultad en un horizonte de tiempo determinado. Se formula mediante postulados y debe ser amplia para que pueda ser evaluada cada cierto tiempo.

Áreas de Resultados Clave, Objetivos estratégicos y Metas

Áreas de Resultados Clave: Son las áreas esenciales o prioritarias para el rendimiento efectivo de la Facultad, que la impulsan hacia delante en un horizonte de tiempo determinado. Indican aquellos puntos o ejes centrales en los que deben concentrarse los recursos y esfuerzos para poder avanzar. Los logros dentro de estas áreas son que se cumpla con las expectativas generales contenidas en la visión de futuro y la misión.

Objetivos estratégicos: Son declaraciones que representan crecimiento y desarrollo institucional, conllevan un cambio no solo cuantitativo, sino también cualitativo. Suelen describir lo que se quiere y puede lograr en un tiempo futuro para cumplir con la misión y alcanzar la visión.

Metas: Son los niveles de logros o resultados planificados a alcanzar en cada objetivo estratégico en un horizonte de tiempo determinado (Grados de consecución).

Aseguramiento inicial para la implementación de la Estrategia

Prevé el diseño de un conjunto de acciones orientadas a garantizar la implementación y el control inicial de la Estrategia, así como la elaboración de un conjunto de sistemas de apoyo para su aseguramiento (sistema para el seguimiento y evaluación del cumplimiento de la Estrategia y los objetivos anuales, sistema de comunicación, sistema de reconocimientos, etc.)

Seguimiento y evaluación de los resultados

Se refiere al seguimiento y evaluación de la Estrategia mediante la aplicación del sistema de monitoreo y control que sea diseñado, pudiéndose realizar ajustes al mismo si resultara necesario.

Organización del proceso

La elaboración de la Estrategia tuvo como antecedente la realización de un proceso de capacitación dirigido a directivos, al personal docente y no docente de la Facultad, que profundizó en algunas temáticas relacionadas con los fundamentos teórico y metodológicos de la planificación estratégica en las Instituciones de Educación Superior, especial énfasis se realizó en la metodología que se pretendía aplicar en dicho proceso.

El proceso fue organizado mediante la realización de diversos talleres que incluyeron un conjunto de actividades con diferentes procedimientos que estimularon la participación del personal y la búsqueda de consenso sobre los diferentes temas tratados acerca de la Enfermería y la Institución.

Se conformó además, un grupo de trabajo encargado de coordinar todo el proceso, el cual estuvo integrado por delegados de los tres órdenes, un funcionario, y el equipo del decanato, sumándose a este una persona responsable de las estrategias de comunicación y apoyo a la organización de las actividades, quien se encargó de la difusión y sistematización de cada una de las mismas.

El equipo del decanato lideró las diferentes etapas del proceso, apoyándose en reuniones periódicas con el grupo de trabajo donde se generaron las propuestas iniciales a presentar en los talleres.

Estrategias para la socialización del proceso y sus resultados.

Para la socialización del proceso y sus resultados al interior de la Facultad y en la comunidad se llevaron adelante y se prevén un conjunto de estrategias y acciones, tales como:

1. Reuniones con:
 - Autoridades Universitarias y específicas de la Facultad con especial convocatoria de los órdenes (Estudiantil, Docentes, Egresados) y los Funcionarios.
 - Los departamentos, para socialización y articulación del desarrollo del Plan Estratégico.
2. Publicación de la Estrategia para difundirla entre los actores Institucionales y autoridades de cogobierno que participen de las diferentes instancias.
3. Difusión en las redes sociales de la Facultad de Enfermería y la Universidad (Facebook).
4. Se dispuso un espacio en un medio de prensa para difundir la elaboración de la Estrategia.

En el apartado siguiente se expone el producto del proceso de Planificación, por lo que el orden de los conceptos expuestos puede diferir del momento en el cual se elaboraron.

**PLAN ESTRATÉGICO
DE LA FACULTAD DE ENFERMERÍA
2015 - 2019**

Identidad

La Facultad de Enfermería es un Servicio integrante de la Universidad de la República (Udelar), única institución pública nacional de enseñanza superior en Enfermería, laica, gratuita, autónoma y cogobernada; cuyo cometido final es la formación y el perfeccionamiento del talento humano de Enfermería, generación y difusión del conocimiento enfermero, contribución en la elaboración de propuestas de políticas de salud y educativas relativas a la disciplina, aportando de ese modo a la mejora de la calidad de vida y la situación de salud de la población.

Fundada el 3 de agosto de 2004 por Resolución del CDC, la Facultad de Enfermería, está integrada al área Salud de la Universidad de la República y es referente nacional de calidad tanto en la formación y perfeccionamiento de recursos humanos competentes, con valores éticos para la sociedad, así como en la investigación y extensión universitaria en esa disciplina. Contribuye además en la elaboración de propuestas de políticas públicas para la mejora de la salud y la calidad de vida de la población.

Su evolución histórica ha transitado por varias etapas que van desde la dependencia del Ministerio de Salud Pública, de la Facultad de Medicina, la oficialización como Instituto asimilado a Facultad, hasta alcanzar el estatus actual.

Es la única unidad académica de este tipo que posee programas de pregrado, grado, posgrado y proyectos de investigación y extensión a nivel nacional, que se ofertan tanto en la dependencia central como en otras tres sedes del interior del país (Salto, Rivera y Rocha).

Está integrada por recursos humanos competentes y comprometidos con el quehacer universitario, que participan también en grupos de trabajo interinstitucionales a través de convenios, proyectos conjuntos, redes y sociedades científicas nacionales e internacionales.

Desarrolla su gestión para: satisfacer las necesidades de salud de la población del país, desarrollar los servicios de enfermería y fortalecer la disciplina en el marco de los equipos de salud, teniendo como base los principios, valores y normativas marcados por la Ley Orgánica de la Universidad de la República, que determina su integración y cogobierno por tres Órdenes: Docentes, Estudiantes y Egresados.

Misión

La Facultad de Enfermería busca incidir positivamente en la salud de la población uruguaya a través de la formación, actualización y superación de Profesionales de Enfermería y el crecimiento de la disciplina enfermera mediante el desarrollo de la investigación y la extensión.

Contribuir en la satisfacción de las demandas de recursos humanos calificados, la solución de problemas científicos - tecnológicos y la elevación de la cultura general, coadyuvando a mejorar la calidad de vida y el nivel de salud de la población. Para ello, forma profesionales competentes a nivel de grado y posgrado, desarrolla proyectos de investigación y extensión de alto impacto, que reflejan su responsabilidad con la sociedad uruguaya.

Con este cometido asume el paradigma de rigor ético y científico, sustentado en una gestión eficiente que propicia la integración de todos los procesos que en ella se desarrollan.

En su quehacer formador, con criterios de calidad y excelencia académica, incorpora los valores consagrados en el Código de Ética del Consejo Internacional de Enfermería, la Ley Orgánica de la Universidad de la República y la Ley del Ejercicio de la Profesión, buscando, en sus egresados y en general, en la comunidad universitaria, el desarrollo de un espíritu crítico, creativo, responsable y comprometido con la sociedad.

Su relación con la sociedad para cumplir sus funciones se apoya en el desarrollo de relaciones productivas y estables con diferentes instituciones, organizaciones no gubernamentales y grupos de personas del entorno local, regional, nacional e internacional.

Asimismo se distingue especialmente por ser un referente nacional en la disciplina de Enfermería y por el alto nivel de calificación profesional de sus docentes.

Visión

- de futuro de la Facultad de Enfermería (2019)

La Facultad de Enfermería se convierte en un acreditado referente Nacional y Regional en temas vinculados con la salud y en lo referente a la formación y al ejercicio de la enfermería, a través de la implementación de un proceso de mejora continua.

Para ello la investigación se posiciona como un fuerte eje para el crecimiento y la transformación de la Facultad y de la disciplina de Enfermería.

Se fortalecen los vínculos con otros actores del ámbito sanitario y educativo. Se mantienen planes de estudios y programas actualizados, promoviendo una elevada calificación científico-pedagógica de sus docentes, y logrando en sus estudiantes la formación de un pensamiento crítico, emprendedor e identificado con la profesión; al tiempo que brinda respuestas positivas a las

necesidades emergentes y a las exigencias socioeconómicas, demográficas y epidemiológicas de la sociedad uruguaya.

Considerando los resultados obtenidos en las fases anteriores de la metodología aplicada, la Facultad de Enfermería, para cumplir con su misión, siguiendo los lineamientos básicos para su desarrollo, los valores organizacionales y la visión de futuro, se plantea **alcanzar en el 2019**, el siguiente “escenario” o “*estados deseables y factibles de lograr*”:

- La carrera de Enfermería se acredita, convirtiéndose en un referente nacional en el área de la formación de recursos humanos en salud para esta disciplina, lo cual contribuye a incrementar su imagen y visibilidad en la sociedad, por la calidad de los resultados que obtiene.
- Las relaciones con la educación básica y media se fortalecen, mejorándose la orientación vocacional y el interés de los estudiantes por la carrera. Crece la demanda estudiantil y se eleva el número de egresos de la profesión.
- El perfil, el plan de estudio y los programas de la disciplina se mantienen actualizados en función de las exigencias socioeconómicas, demográficas y epidemiológicas de la sociedad uruguaya.
- Se logra la formación de estudiantes íntegros, dotados de un pensamiento crítico, emprendedor y con una elevada identidad hacia la profesión, poniendo énfasis en la atención primaria para satisfacer las necesidades de salud de la población.
- El proceso de formación en las sedes se consolida, alcanzándose adecuados niveles de calidad en sus resultados, favorecidos por

políticas efectivas de descentralización y el aseguramiento de sus actividades.

- Se implementan diferentes estrategias y programas de atención orientados a incrementar el apoyo académico a los estudiantes para garantizar el progreso académico de los mismos.
- La profesionalización de Auxiliares de Enfermería se reconoce como el programa de reconversión de auxiliares a nivel nacional.
- El personal docente alcanza una elevada calificación profesional y científico-pedagógica, a través de la implementación de estrategias pertinentes de formación docente, sustentadas en un sistema de posgrado y educación permanente.
- La estructura organizativa del personal docente y no docente satisface las exigencias institucionales.
- El desarrollo de la investigación constituye una prioridad, lográndose avances en la ejecución de proyectos y sus resultados, y en la elevación de la producción científica a través de diferentes vías. Se realizan eventos científicos en áreas de impacto para el sector de la salud a escala nacional e internacional.
- El desarrollo de proyectos de extensión de pertinencia y calidad, contribuye a elevar la cultura general de la comunidad intra y extrauniversitaria en temas de la salud u otros de interés institucional, lo que permite lograr una mayor interacción universidad-sociedad.
- Las alianzas estratégicas con instituciones del entorno y otras Facultades de la Udelar se consolidan, en particular, con aquellas vinculadas a los servicios de salud.
- El fuerte desarrollo de las TIC sirve de apoyo a los diferentes procesos de la Facultad. Se mejoran las condiciones de trabajo y

de estudio, lo que favorece el funcionamiento de la actividad laboral y académica. La infraestructura física se corresponde con las necesidades básicas de los procesos universitarios.

- La actividad económica-financiera y el control interno se perfeccionan, lográndose un uso más racional de los recursos existentes. Se dispone de una estructura organizacional que permite responder a las necesidades del desarrollo institucional.
- La gestión de la Facultad favorece su gobernabilidad, el mejoramiento de las relaciones internas, el trabajo en equipo y la participación de los diferentes actores en la toma de decisiones principales.

Valores Organizacionales

El cumplimiento de la misión de la Facultad de Enfermería exige la consolidación de un conjunto de **valores** por toda la comunidad universitaria, que ayudarán a garantizar las actitudes y los comportamientos favorables para asumir el cambio necesario. En este sentido han sido declarados los siguientes:

Trabajo en equipo: Realizamos un trabajo colaborativo para llegar a obtener resultados de manera efectiva con el uso de las potencialidades del talento humano. Fomentar la solidaridad entre las personas con el fin de formar un equipo fuerte de trabajo mediante el establecimiento de objetivos comunes.

Modos de actuación:

- Respetar las opiniones de los miembros de los equipo de trabajo.
- Lograr consensos en las decisiones que se generan dentro del equipo de trabajo interdisciplinario.
- Acordar objetivos conjuntos.
- Asumir con responsabilidad los roles asignados para el trabajo en equipo.
- Buscar los mecanismos más adecuados para que la comunicación resulte efectiva.
- Desarrollar un ambiente de cooperación mutua.
- Mantener un comportamiento positivo.
- Accionar permanentemente, garantizando la profesionalidad en nuestro desempeño.
- Generar la participación proactiva entre los miembros del equipo.

Solidaridad: Poseemos un alto sentido de identidad y pertenencia a la Facultad y a la Universidad. Fortalecemos el espíritu de colaboración entre los miembros de la comunidad universitaria. Apreciamos en alto grado el sentido de compañerismo y compartimos todos nuestros recursos, en aras de potenciar el conocimiento que captamos y generamos. Desarrollamos una cultura que privilegia el trabajo cooperado, la consulta colectiva, el diálogo y debate para la identificación de los problemas y la unidad de acción en la selección de posibles alternativas de solución a los mismos. Nos identificamos con el sentido de justicia social, equidad y desempeño ético que exige la atención a las necesidades de salud de la población y el cumplimiento de los deberes universitarios.

Modos de actuación:

- Mantener un clima laboral favorable que facilite la colaboración y comunicación en todos los niveles y formas.
- Fomentar las relaciones interpersonales basadas en el respeto mutuo, la autodisciplina individual y colectiva, respetando la diversidad de pensamiento de cada uno de los miembros de la comunidad universitaria.
- Facilitar la participación directa y eficaz del grupo de trabajo en la toma de decisiones, creando espacios para el diálogo.
- Compartir los recursos en la actividad cotidiana en beneficio de todos y hacer uso racional de los mismos.

Honestidad: Actuamos con transparencia, con plena correspondencia entre la forma de pensar y actuar, asumiendo una postura adecuada ante lo justo en el colectivo. Somos sinceros con apego a la verdad y lo exigimos de los demás. Somos ejemplo en el cumplimiento de los deberes.

Modos de actuación:

- Ser ejemplo y actuar en correspondencia con los valores reconocidos por la institución.
- Formar estudiantes íntegros.
- Ejercer la autocrítica y crítica constructiva.
- Brindar información veraz.

Responsabilidad: Posibilitamos la creación de un clima de autodisciplina en el desempeño de nuestras funciones en las actividades cotidianas, cumpliendo con todos nuestros deberes.

Modos de actuación:

- Estar comprometido con el cumplimiento de las tareas asignadas, en un ambiente de colectivismo y sentido de pertenencia.
- Ser disciplinado en el cumplimiento de las leyes y normas que rigen la vida universitaria y aquellas procedentes del Sistema Nacional de Salud y que influyen en nuestro quehacer.
- Tener un comportamiento social y ético en nuestro desempeño.

Perseverancia: Mantenemos una alta dedicación en el cumplimiento de nuestras tareas. Poseemos criterios en defensa de los propósitos y objetivos de la Facultad, mostrando un gran sentido de pertenencia. Trabajamos con ahínco el logro de los objetivos trazados por la Institución.

Modos de actuación:

- Actuar con firmeza y constancia para la solución de los problemas que se presenten.
- Defender los principios que guían el desarrollo de la Facultad siendo consecuentes con su práctica sistemática.
- Fortalecer los equipos de trabajo, comprometiéndolos con el logro de la Misión Institucional.
- Fortalecer los espacios de cogobierno, de intercambio y de discusión.
- Convencer al colectivo de que vale la pena el esfuerzo por alcanzar el futuro deseado, y que esto es factible si trabajamos constantemente en forma colectiva, ética y responsable.

- Buscar distintas estrategias que aseguren la implementación, consolidación, desarrollo de programas y proyectos beneficiosos para la sociedad y para la Institución.
- Mantener con firmeza nuestro compromiso con la sociedad.

Variables de Impacto - Exigencias para Fenf

En Uruguay la falta de enfermeros, Auxiliares y Licenciados, ha sido una constante que sigue siendo un problema sanitario importante, a pesar de que haya mejorado con la puesta en marcha del Sistema Nacional Integrado de Salud (SNIS).

El último Censo Nacional de Enfermería ha dejado esta situación en evidencia, teniendo en cuenta el número de recursos disponibles por habitantes y por regiones en el país. Estas brechas determinan un gran desafío para la Fenf, quien es el principal formador del Talento Humano Enfermero del Uruguay.

La implantación del SNIS no solo ha garantizado el acceso universal a la salud, el cambio en el modelo de gestión y financiación, sino que también ha aumentado el gasto público en salud y la oferta de trabajo en el mercado para los enfermeros.

Esta necesidad de País, beneficiada por una reforma sanitaria que reconoce la necesidad de contar con recursos humanos calificados, posiciona a la Facultad de Enfermería en el deber de formar talento

humano calificado de enfermería en la forma más efectiva posible, cumpliendo con la función más importante de su rol social.

Esta reforma, basada en la APS y en el trabajo interdisciplinario, repercute positivamente en la Fenf, ya que esta orientación es para la cual se vienen preparando a los enfermeros que egresan de la Fenf desde la aprobación e implementación del Plan de estudios 93.

Estos cambios implementados por el Gobierno también favorecieron a una mejor integración de la Fenf en Comisiones Asesoras a nivel táctico y estratégico del Ministerio de Salud Pública.

Los cambios políticos y económicos (políticas tributarias, reglamentaciones laborales, derechos, etc.) también han contribuido a las exigencias que se le presentan a la Fenf, ya que éstos han determinados el descenso del multiempleo, la libera.

La situación de la Profesión de Enfermería en el Uruguay es sin dudas un “problema”, por la escasez, ante el cual la Fenf tiene un papel fundamental para su resolución. Asimismo, es importante mejorar la visión que tiene la sociedad acerca de la Enfermería; es necesario hacer más atractiva la carrera y aportar desde nuestro lugar todo lo posible para mejorar las condiciones de trabajo en la enfermería.

En este contexto de país, también han crecido y proliferado un importante número de escuelas privadas, formadoras de Auxiliares de Enfermería, que contribuyen a responder a las necesidades

sanitarias. Asimismo, se ha mantenido la oferta de formación privada de Licenciados en Enfermería, que lejos de ser un competidor, ha trabajado junto a Fenf en algunos emprendimientos de interés común.

La creación de otras estructuras estatales como la UTEC, suponen en cierta medida una amenaza, pues aunque no forma parte de la Udelar, distrae recursos económicos destinados a la educación, teniendo obligadamente que repartir la escasez.

Los avances en materia de accesibilidad informática en Uruguay lo han posicionado como líder en la región. Esta situación ha sido bien aprovechada por la Udelar y por la Fenf, que a través de la WEB, Videoconferencias, Plataforma EVA, han profundizado en la accesibilidad de la educación, rompiendo barreras geográficas, aumentando la descentralización y la participación.

Las políticas que la Udelar ha promovido en los últimos tiempos, benefició procesos que se venían dando con mayor antigüedad en la Fenf, quien fuera pionera en materia de descentralización, consolidación y desarrollo de sedes en el interior del país.

Asimismo, han beneficiado la respuesta favorable ante necesidades sentidas de la Profesión, como lo son los Posgrados (Especializaciones, Maestrías y Doctorados) los cuales fueron jerarquizados.

La nueva ordenanza de grado de la Udelar ha hecho que los programas de la Fenf se actualizaran y se pusieran a tono con los

tiempos que corren, culminando con la reciente aprobación del nuevo plan de estudios.

Estos cambios han favorecido otro proceso impulsado por la Udelar: la Acreditación. Proceso que Fenf ha asumido y al cual se le destinaron fondos exclusivos.

Asimismo, políticas centrales como las de mantenimiento de los jóvenes en el sistema educativo, son de gran estímulo para la formación de Enfermería, considerando que los estudiantes de Fenf son quienes más acceden (en términos relativos) a becas universitarias.

En lo que atañe al valor social del conocimiento, el presupuesto destinado a la educación y a la Udelar, unido al aumento de la matrícula universitaria, deberían repercutir positivamente tanto en el aumento del número de estudiantes como en el número de nuevos egresados y en las ofertas de formación.

Así también, las dificultades en la enseñanza secundaria, los niveles o tasas de alfabetización y la pérdida de vigencia del conocimiento, hacen que sea cada vez más necesaria la actualización y el perfeccionamiento.

Lineamientos Institucionales

1. Atender las necesidades que surjan de la reforma de la salud y las políticas universitarias, de políticas nacionales y recomendaciones internacionales, alineadas y vinculadas con los fines institucionales, la generación del conocimiento y la defensa de los derechos de las personas.
2. Desarrollar programas educativos de pregrado, grado y posgrado de formación, desarrollo y perfeccionamiento:
 - a. Que incluyan en su formación el fortalecimiento de las funciones proclamadas en la Ley Orgánica de la Universidad de la República, mediante programas actualizados y acordes a las necesidades y las potencialidades de los equipos docentes locales.
 - b. Capacitando a los profesionales en todos los niveles.
 - c. Que integren el desarrollo científico humano y tecnológico y sus aportes al desarrollo de la educación superior y al país, con estándares de calidad y de formación para directivos, docentes e investigadores, así como en acciones de asesoramiento y consultoría, teniendo en cuenta el desarrollo científico tecnológico actual y las necesidades y demandas de la población y los servicios.
3. Desarrollar programas de extensión y relacionamiento con el medio que optimicen la visibilidad de las Facultades, en la comunidad universitaria y en la sociedad, promoviendo en los participantes la importancia de la responsabilidad social,

inherente a quienes forman parte de las Instituciones de Educación Superior y su relación con la sociedad.

4. Ampliar los espacios para el intercambio académico (docente y estudiantil) y la creación de redes de conocimiento, a nivel interinstitucional, nacional, regional e internacional, priorizando las instituciones educativas terciarias y las instituciones asistenciales a nivel nacional y regional.
5. Elevar la calidad de la gestión y la cultura organizacional, haciendo énfasis en el mejoramiento de la estructura y funcionamiento interno y externo, potenciando el trabajo en equipo y aplicando un estilo de dirección participativo. Desarrollar políticas, procedimientos y acciones, encaminados a fortalecer la integración interna y el desarrollo de las alianzas estratégicas.
6. Asegurar el mejoramiento de las condiciones de trabajo y estudio que faciliten el desarrollo del Talento Humano.
7. Lograr el uso eficiente y eficaz del presupuesto asignado y tener implementados los planes de control interno como parte de los procesos académicos y de gestión, con resultados demostrados en las verificaciones externas.

Áreas de Resultados Clave. Objetivos estratégicos y Metas

A partir de la misión y visión definidas por la Facultad de Enfermería para el período 2015-2019 y luego del análisis estratégico, se derivan cuatro Áreas de Resultados Clave (ARC) con sus respectivos objetivos estratégicos y metas a alcanzar, los que se presentan a continuación:

Áreas de Resultados Clave

1. Formación y Superación de Auxiliares y Profesionales de Enfermería.
2. Desarrollo de la Investigación Científica.
3. Fortalecimiento de la Extensión Universitaria.
4. Mejoramiento de la Gestión institucional.

ARC 1: Formación y Superación de Auxiliares y Profesionales de Enfermería

Objetivo estratégico 1: Elevar cuantitativa y cualitativamente la calidad de la formación integral de los enfermeros (en todos los grados) en sus diferentes sedes, que se evidencie en un mejor desempeño profesional y en actitudes cada vez más comprometidas con la satisfacción de las demandas de salud de la población uruguaya.

N°	CRITERIOS DE MEDIDA (METAS)	UNIDAD DE MEDIDA	GRADOS DE CONSECUCIÓN				
			2015	2016	2017	2018	2019
1	Se mejora la orientación vocacional en instituciones de la educación media amparadas en convenios específicos.	SI-NO					
2	Se incrementa el número de estudiantes matriculados en la carrera.	% Anual					
3	Se incrementan los indicadores de: Promoción Retención Tasa de egreso	%					
4	Crece el número de estudiantes que egresan de la carrera.	Cantidad					
5	Existe un sistema informatizado para el seguimiento académico de los estudiantes.	SI-NO					
6	Se realizan evaluaciones parciales de la implementación del nuevo plan de estudios.	SI-NO					
7	Se evalúa el cumplimiento de los principales objetivos del plan de estudio.	SI-NO					
8	Existen espacios curriculares y extracurriculares para el fortalecimiento del rol profesional. Los estudiantes muestran alto nivel de satisfacción con las actividades desarrolladas.	SI-NO %					
9	Se diseña e implementa un plan de apoyo académico a los estudiantes con dificultades de aprendizaje. Los estudiantes se sienten satisfechos con las acciones implementadas.	SI-NO %					
10	Se dispone del equipamiento necesario y con la calidad requerida para realizar las actividades docentes.	SI-NO					

11	Existe alto nivel de satisfacción de los estudiantes por las condiciones de estudio creadas.	%					
12	Se dispone de los recursos bibliográficos básicos para el desarrollo del proceso formativo.	Relación libro por estudiante.					
13	Existe una valoración positiva de los estudiantes acerca del uso de la Tecnología Educativa por los docentes como apoyo al proceso de enseñanza.	%					
14	Se dispone de material bibliográfico generado por los docentes de la Facultad, según las necesidades identificadas.	SI-NO					
15	Se realizan estudios de seguimiento de egresados.	SI-NO					
16	Se desarrolla la profesionalización de los Auxiliares en Enfermería a nivel nacional.	SI-NO					

Estrategias particulares:

Objetivo estratégico 2: Incrementar paulatinamente el nivel cuantitativo y cualitativo de la educación posgraduada de los Auxiliares y Profesionales de la Enfermería, incrementando el rigor académico y científico, la vinculación con otros sectores y la ampliación de la oferta de actividades de posgrado y educación permanente, con un adecuado aprovechamiento de la cooperación nacional e internacional.

N°	CRITERIOS DE MEDIDA (METAS)	UNIDAD DE MEDIDA	GRADOS DE CONSECUCIÓN				
			2015	2016	2017	2018	2019
1	Se realiza el proceso de Identificación de Necesidades de Formación de docentes y profesionales en ejercicio.	SI-NO					
2	Se ofertan actividades de educación permanente para: Profesionales en ejercicio Docentes.	Cantidad					
3	Se eleva la participación del personal de las sedes en actividades de posgrado: <ul style="list-style-type: none"> • Profesionales en ejercicio • Docentes. 	SI-NO					
4	Satisfacción de los participantes en las actividades de educación permanente con la calidad de la formación recibida..	%					
5	Proporción de docentes graduados de programas de posgrado: <ul style="list-style-type: none"> • Especialidades • Maestría • Doctorado. 	%					
6	Satisfacción de los participantes en los programas de posgrado ofertados por la Facultad.	%					
7	Crece el número de docentes que interviene en el desarrollo de actividades de posgrado y educación permanente según las exigencias establecidas.	Cantidad					
8	Proporción de docentes que han recibido cursos de formación pedagógica.	%					
9	Se establecen y ejecutan convenios de intercambio en el área de posgrado con otras Facultades e instituciones.	SI-NO					

ARC 2: Desarrollo de la Investigación Científica

Objetivo estratégico: Incrementar los resultados de la investigación científica para contribuir, con mayor pertinencia en la satisfacción de las demandas prioritarias de la disciplina, pedagógicas y en general del sector de la salud.

ARC 2: Desarrollo de la Investigación Científica

N°	CRITERIOS DE MEDIDA (METAS)	UNIDAD DE MEDIDA	GRADOS DE CONSECUCCIÓN				
			2015	2016	2017	2018	2019
1	Se definen y actualizan las Líneas prioritarias de investigación de la Facultad en función de las demandas institucionales y del entorno, así como de las capacidades internas.	SI-NO					
2	Se forma a los docentes en temas relacionados con el diseño, implementación y evaluación de proyectos de investigación.	Cantidad					
3	Crece el número de proyectos de investigación ejecutados. <ul style="list-style-type: none"> ● Básica ● Aplicada ● Educativa 	Cantidad					
4	Se desarrollan proyectos de investigación inter-departamentos	Cantidad					
5	Se divulgan los resultados de las investigaciones realizadas entre los miembros de la Facultad y en el entorno.	SI-NO					
6	Se desarrollan eventos o jornadas científicas de docentes y estudiantes para socializar los resultados de las investigaciones realizadas.	Cantidad					
7	Se eleva la producción científica: <ul style="list-style-type: none"> ● Artículos ● Monografías ● Libros 	Cantidad					
8	Se forman equipos de estudiantes y docentes para participar en proyectos de investigación.	Cantidad					
9	Se estimulan los mejores resultados de las investigaciones desarrolladas.	SI-NO					

ARC 3: Fortalecimiento de la Extensión Universitaria

Objetivo estratégico: Aumentar la calidad del trabajo extensionista en la comunidad universitaria y en su entorno social, para contribuir en la elevación de la cultura de salud y en otras áreas de interés institucional, a partir de asumirlo como un proceso participativo orientado a la labor educativa mediante diferentes modalidades.

ARC 3: Fortalecimiento de la Extensión Universitaria

N°	CRITERIOS DE MEDIDA (METAS)	UNIDAD DE MEDIDA	GRADOS DE CONSECUCCIÓN				
			2015	2016	2017	2018	2019
1	Proporción del personal incorporado a las actividades extensionistas: <ul style="list-style-type: none"> • Estudiantes • Docentes 	%					
2	Se incrementan los proyectos extensionistas ejecutados por la Facultad, lográndose una mayor cobertura territorial.	Cantidad					
3	Satisfacción de los participantes con la calidad de las actividades realizadas: <ul style="list-style-type: none"> • Comunidad universitaria • Beneficiarios externos 	%					
4	Los docentes se capacitan en temas vinculados con la actividad de extensión.	SI-NO					
5	Establecimiento de convenios para el intercambio en el área de la extensión universitaria con otras Facultades e instituciones.	SI-NO					

ARC 4: Mejoramiento de la Gestión institucional

Objetivo estratégico: Incrementar la eficiencia y eficacia de la gestión institucional y de los procesos universitarios en correspondencia con los objetivos y metas anuales y el presupuesto asignado.

ARC 4: Mejoramiento de la Gestión institucional

N°	CRITERIOS DE MEDIDA (METAS)	UNIDAD DE MEDIDA	GRADOS DE CONSECUCCIÓN				
			2015	2016	2017	2018	2019
1	Se actualiza la Estrategia de la Facultad según necesidades.	SI-NO					
2	Se diseña e implementa con calidad un sistema de planificación, seguimiento y control de los objetivos y metas anuales.	SI-NO					
3	Se capacita a los directivos, personal docente y no docente en temas de interés vinculados con la gestión institucional y los procesos administrativos.	SI-NO					
4	Se cumplen satisfactoriamente las exigencias derivadas del proceso de Acreditación de la carrera.	SI-NO					
5	Se diseña e implementa un sistema de autoevaluación interna con fines de mejora continua.	SI-NO					
6	El personal docente y no docente se siente satisfecho con la infraestructura, equipamiento y condiciones de trabajo existentes en la Facultad para el desarrollo de las actividades académicas y administrativas.	%					
7	Las relaciones de colaboración de la Facultad con otras IES nacionales y extranjeras se fortalecen y se obtienen resultados favorables.	SI-NO					
8	Se incrementan y ejecutan convenios de colaboración para apoyar los procesos académicos con: Instituciones que prestan servicios de salud. Organismos que definen políticas de salud en el país.	Cantidad					

9	Se crean y desarrollan unidades docente-asistenciales con resultados satisfactorios.	SI-NO					
10	Se incrementa la participación de la Facultad en redes académicas.	Cantidad					
11	Se avanza en la informatización de algunos procesos de gestión institucional.	SI-NO					
12	La estructura de la Facultad responde a la Estrategia diseñada.	SI-NO					
13	Se mejora la proporción entre el personal docente y no docente en función de las necesidades institucionales.	%					
14	Se identifican las necesidades derivadas del reemplazo de los docentes en los departamentos de la Facultad.	SI-NO					
15	Se mejora el sistema de control interno en la Facultad.	SI-NO					
16	Se formulan e implementan políticas y estrategias para racionalizar el uso de los recursos disponibles.	SI-NO					
17	Se mejora la gestión institucional, favoreciendo la participación, el trabajo en equipo, la comunicación y la búsqueda de consenso.	SI-NO					

Los distintos grados de consecución de las metas son de circulación interna y se reajustan cada año, por lo que no se explicitan en la presente publicación.

Aseguramiento inicial para la implementación de la Estrategia

A partir de la elaboración de la Estrategia de la Facultad de Enfermería para el período 2015-2019, se hace necesario proponer un conjunto de acciones que contribuyan al aseguramiento inicial para la implantación y evaluación del cumplimiento de la misma. A tales efectos, se propone desarrollar los siguientes sistemas:

Sistema de planificación, seguimiento y control de los objetivos y metas anuales.

Este sistema integra un conjunto de elementos interrelacionados e interdependientes que favorecen el monitoreo de los avances de la Estrategia en función del logro de las metas establecidas. Constituye una herramienta de gestión que permite la recolección de datos con respecto a los indicadores definidos en el plan anual y el avance en su cumplimiento.

Se desarrollarán para ello las siguientes estrategias y procedimientos que posibiliten la evaluación parcial y final de los resultados alcanzados:

1. Designación de un coordinador general y dos coordinadores para cada área de resultados claves; con el cometido de apoyar la implementación, realizar seguimiento y monitoreo del Plan de Resultados en cada área. Las designaciones serán propuestas por el decanato y contarán con el aval del Consejo de Facultad.

2. Reuniones periódicas entre coordinadores y decanato.
3. Reuniones entre el coordinador general y cada uno de los responsables de las diferentes áreas de implementar las estrategias a desarrollar: Se reunirá con la totalidad de sus miembros para desarrollar las actividades correspondientes para lograr el cometido de las mismas. Será el referente para los integrantes del grupo, llevando actas y generando instancias con quienes se considere para cada área, realiza informes anuales.
4. Presentación de propuestas de cada área en reunión del grupo operativo PlanEs Fenf.
5. A fines de marzo de cada año, se entrará en el Orden del día del Consejo el Plan operativo anual para su aprobación.
6. Elaboración un sistema de registros que responda al logro de los propósitos de dicha evaluación.

Sistema de evaluación institucional con fines de mejora continua de la calidad.

Este sistema tiene el objetivo de contribuir en el mejoramiento de la calidad de los diferentes procesos universitarios mediante la elaboración y aplicación de una metodología integrada por diferentes momentos, objetivos, procedimientos y acciones que permitan darle continuidad a los resultados del proceso de Acreditación de la Facultad.

Sistema de información.

Este sistema tiene como finalidad apoyar el proceso de toma de decisiones, con información útil, acerca de los principales procesos universitarios y actores involucrados. Su automatización traerá consigo un significativo ahorro de recursos y tiempo. Está integrado por diferentes módulos y favorecerá la obtención de la información de manera sencilla, rápida, eficaz y transparente en tiempo real cuando el usuario la necesite.

Sistema de comunicación.

El sistema de comunicación constituye una herramienta fundamental para la socialización de la Estrategia de la Facultad y de los resultados obtenidos. El flujo de la información se canalizará a través de diferentes vías con apoyo de las TIC y de otros medios disponibles.

Estará a cargo de la Unidad de Comunicación o similar que se propone crear.

Sistema de capacitación.

Este sistema se propone diseñar e implementar un conjunto de acciones de capacitación en temas vinculados con la gestión institucional y otros de interés vinculados a la profesión y al área pedagógica y científica, que contribuyan a elevar el nivel de conocimientos necesarios para el cumplimiento de los objetivos estratégicos y metas de la Facultad. Contendrá además, elementos inherentes a la planificación, organización, implementación y control

de las actividades de capacitación programadas, con vistas a lograr su mejoramiento continuo.

Se desarrolla anualmente una actividad de formación en el área de la Planificación estratégica y talleres de análisis de diferentes aspectos de la estrategia en general.

Sistema de reconocimientos.

El sistema de reconocimientos tiene la finalidad de estimular las contribuciones de las personas y colectivos que se destaquen por sus resultados anuales en diferentes áreas relacionadas con el cumplimiento de los objetivos estratégicos y metas contenidas en la Estrategia de la Facultad. Para ello, se requiere establecer determinadas categorías de estimulación (individuales y grupales), así como un procedimiento para el análisis y selección de las propuestas de reconocimientos.

Bibliografía

Almuiñas, J. (2013). “La Planificación Estratégica en las Instituciones de Educación Superior”. Montevideo, Uruguay: Tradinco.



FACULTAD DE ENFERMERÍA
PLAN ESTRATÉGICO 2015 – 2019



**UNIVERSIDAD
DE LA REPÚBLICA
URUGUAY**