



UNIVERSIDAD
DE LA REPÚBLICA
URUGUAY



escuela de
NUTRICIÓN

**Lineamientos Estratégicos para la Dirección
de la Escuela de Nutrición
Universidad de la República
Período 2021 - 2024**

Prof. Mag. Myriam De León Rodríguez

Montevideo, Uruguay

Abril. 2021

Introducción

En el presente documento se comparten los Lineamientos Estratégicos para la Dirección de la Escuela de Nutrición (EN) de la Universidad de la República (Udelar) propuestos para el período 2021-2024. La elaboración del mismo es en consideración a la concepción de gestión universitaria que a continuación se comparte, al Plan Estratégico de Desarrollo de la Universidad de la República 2020/2024 y a la Misión y Visión de la Escuela de Nutrición.

Se concibe la gestión universitaria como un proceso global, complejo, integrador y generador que requiere de la conjunción de principios, modelos, procedimientos, estrategias, mecanismos y estilos gerenciales, con supuestos pedagógicos, epistemológicos e ideológicos, que tiene como finalidad garantizar un crecimiento, fortalecimiento y desarrollo sostenible de la organización para cumplir con los objetivos prefijados en los marcos normativos y regulatorios del Estado vinculado a «liderar» procesos con prevención, transformación e innovación en contextos de constantes cambios, que apuntan a una toma de decisiones participativa, ágil y pertinente, para mejorar las funciones universitarias de enseñanza, investigación y extensión (Véliz, 2016).

Este concepto desarrollado en los últimos años refleja la complejidad de la gestión universitaria y la necesidad de abordar la misma en una lógica de sistematización de los procesos y procedimientos, con una apuesta a la calidad en gestión sin perder de vista su complejidad.

La pandemia del COVID-19 ha marcado al mundo y la Udelar no ha estado ajena al nuevo contexto sanitario, social y económico. En este escenario, se potencia el histórico desafío como universitarios/as de potenciar y desarrollar todas nuestras habilidades para convertirlas en acciones concretas que sean generadoras de respuestas a demandas de la

sociedad, cumpliendo con el objetivo central de la Escuela de Nutrición como servicio de la Udelar.

A continuación se detallan la Misión y Visión de la EN, el marco referencial en el que se asienta la propuesta, los objetivos estratégicos y las líneas programáticas sugeridas para cada uno de ellos.

Antes de explicitarlas, es necesario expresar que para el avance en todas estas líneas se considera imprescindible la discusión de las mismas y el compromiso de todos los actores universitarios para llevarlas a cabo.

1.- Misión y Visión

La Escuela de Nutrición (EN) de la Universidad de la República tiene la **Misión** de:

...contribuir desde sus respectivas competencias, a alcanzar la seguridad alimentaria y nutricional de la población del país, a través de la enseñanza pública superior de grado y posgrado, de la investigación, extensión y gestión, promoviendo el derecho a recibir una alimentación adecuada en calidad y cantidad. Para ello forma profesionales solventes y ciudadanos responsables que en su práctica presten servicios de calidad en todos los niveles de atención, en la producción e industrialización de alimentos, con impacto tanto a nivel institucional como de la sociedad. Y en particular, tiene la Misión de constituirse como un espacio abierto que propicie la formación y el aprendizaje a lo largo de la vida profesional, buscando la consistencia de todas sus actividades con la ética, la excelencia académica y el compromiso social (Udelar, Escuela de Nutrición, 2011, p. 1).

La Escuela de Nutrición tiene la **Visión** de:

...liderar la formación de profesionales en Alimentación y Nutrición Humana a nivel nacional y regional, mediante la excelencia académica y el compromiso ético, a partir de procesos educativos innovadores que integran la docencia, la investigación y la extensión, con recurso humano altamente calificado y recursos materiales especializados, que contribuya a mejorar la situación alimentaria y nutricional y a alcanzar la seguridad alimentaria de la población del país (Udelar, Escuela de Nutrición, 2011, p. 2).

El desarrollo institucional alcanzado hasta la fecha continúa enriqueciendo la vigencia de estos enunciados y genera nuevos desafíos en el País, la Universidad de la República y la Escuela de Nutrición.

2- Marco referencial

Las líneas programáticas que se proponen en el presente proyecto de Dirección para el periodo 2021-2024, buscan seguir contribuyendo al alcance del objetivo general del período de gestión anterior inmediato:

...lograr en este período que la EN pase a tener un rol protagónico en el aporte de un contingente de profesionales formados que contribuyan a incidir en la opinión y transformación de la realidad del país en temáticas sensibles como lo son la alimentación y nutrición en todas sus perspectivas, buscando una calidad educativa de excelencia, para lo cual se debe gestionar logrando la conjugación de todos los actores (estudiantes, docentes, egresados y funcionarios técnicos, administrativos y de servicios) integrando las diferencias para llegar a nuestro objetivo común que es una EN de todos/as (De León, 2016, p. 8).

Plantear nueva metas en las líneas programáticas alcanzadas, focalizar en aquellas parcialmente logradas¹ y plantear nuevas, en función del presupuesto universitario para el quinquenio 2020/2024, es el desafío para este período.

El proyecto, en lo referente a la gestión institucional y a las acciones a desarrollar como servicio universitario de educación pública para contribuir al logro del Derecho a una Alimentación Adecuada (DAA) y a la Seguridad Alimentaria Nutricional (SAN) de nuestro país, se plantea profundizar y generar nuevos vínculos con actores sociales, políticos y estatales vinculados con la alimentación y sus determinantes.

La propuesta tiene en consideración el proceso de Evaluación Institucional que se viene desarrollando que implica la construcción de un Plan de Mejoras, el recibimiento de los pares evaluadores externos a mediados del año 2021 y el diseño del plan estratégico institucional para los próximos cinco años, así como la implementación del nuevo Estatuto del Personal Docente (EPD) con los ajustes necesarios en el Servicio, para dar respuesta al mismo. La proyección se enmarca además en la coordinación del Área de Ciencias de la Salud de la Udelar, que la institución desarrolla en el año 2021, con la responsabilidad de ser representante en varios ámbitos de gestión y cogobierno a nivel central.

3- Objetivos y líneas programáticas

3.1 Gestión Universitaria, hacia un campus con fortalecimiento institucional.

En este apartado se incluyen propuestas referidas a la conformación del Equipo de Dirección institucional, a las estructuras académicas y sectores técnicos, administrativos y de servicios de la EN y otras vinculadas a la pertenencia institucional al Edificio Polivalente Parque Batlle

¹ *Documento de Desarrollo de la Gestión en la Escuela de Nutrición*. Resumen ejecutivo. De León, M. (2016). Noviembre 2016/2020 (aprobado en Comisión Directiva 17/12/20, resol. n.º 34).

(EPPB). Se esbozan ideas sobre la proyección hacia un campus universitario en Parque Batlle y el proceso de departamentalización académica de los Centros Universitarios Regionales donde la EN se encuentra inserta (Centro Universitario de Tacuarembó y Centro Universitario de Paysandú).

Para el primer año del presente proyecto de Dirección, se plantea mantener la actual integración del equipo de asistentes académicos: Alejandra Girona (docente), Mónica Blanco (egresada) y Pablo Denis (administrativo) e incorporar un/a estudiante de la Licenciatura en Nutrición.

La evaluación institucional ha permitido identificar fortalezas y debilidades como institución de cara a una gestión universitaria de calidad. A grandes rasgos algunas de las debilidades se focalizan en la falta de sistematización y registro de todos los procesos en las distintas áreas de la institución. En ese sentido, se plantea seguir avanzando en la sistematización de los procesos administrativos. Si bien estos están basados en los procesos de la Administración General de la Udelar, requieren una adaptación a las características propias del Servicio. La concreción en el 2020 del expediente electrónico en la Udelar brinda herramientas para llevar al formato digital muchos procesos y de esta forma facilitar una respuesta más eficiente por parte de todos los sectores administrativos.

Se plantea continuar con el proceso iniciado en octubre del 2020 de diagnóstico de situación en cada sector de los servicios técnicos, administrativos y de servicios, culminando en la construcción de manuales de procedimientos y planes de acción sobre mejoras del clima laboral, en un trabajo en conjunto con los/as funcionarios/as de cada dependencia. Se aspira a mantener la activa participación de los TAS en capacitaciones brindadas por la Udelar, lograr mejores relaciones humanas en la tarea y una gestión de calidad en los procedimientos. Mantener la política institucional de incorporar a funcionarios administrativos a las

comisiones cogobernadas, posibilitando una mirada más integral de las temáticas y logrando decisiones compatibles con el trabajo cotidiano.

En lo referente a las estructuras académicas se promoverá la problematización de la actual organización por parte de los/as propios/as docentes. Esta acción tiene por objetivo mejorar los espacios de trabajo, favorecer el desarrollo institucional, profundizar la formación de grado y posgrado y el desarrollo de la carrera docente, contemplando lo estipulado por el EPD vigente desde enero de 2021 y la formación de los/as docentes en diferentes líneas académicas.

Se incluye también, como parte sustancial del desarrollo institucional, trabajar para el logro de docentes con alta dedicación horaria o que aspiren a cargos de dedicación total (DT) para el desarrollo de distintas funciones universitarias. Será política institucional generar espacios de orientación para docentes en este camino de desarrollo y ofrecer un sistema de asesoramiento en el momento de presentar las propuestas, de manera de generar una masa crítica con mayores posibilidades al momento de postularse.

Se propone estimular la finalización de la propuesta de evaluación docente iniciada a principios de 2017 y promover su implementación en el corto plazo. Con esta acción se busca asegurar este derecho establecido en el EPD y colaborar con la mejora sistemática de la calidad del desempeño de los docentes en el cumplimiento de sus funciones.

Continuar con el plan de apoyo económico para la participación en eventos científicos (congresos, jornadas, cursos. etcétera), realización de publicaciones o traslados por parte de docentes, estudiantes y funcionarios TAS.

Se procura continuar apoyando el trabajo de la Comisión Cogobernada de gestión del Medio Ambiente (creada por iniciativa de funcionarios TAS de EN) del EPPB de garantizar la sostenibilidad del medio ambiente (Objetivo 7, Desarrollo del Milenio de las Naciones Unidas, 2015) a través de la instrumentación de un Sistema de Gestión Ambiental y lograr la

certificación UNIT ISO 14000 en esa temática. En esa línea, se busca lograr en el corto plazo la instalación de una cantina universitaria modelo, con una propuesta alimentaria saludable y sustentable, gestionada por estudiantes con el apoyo de una comisión con integrantes de la Escuela de Nutrición,

Al desafío asumido en el 2018, de gestionar en forma compartida con otros servicios universitarios del Área de Ciencias de la Salud la dirección del Edificio Polivalente Parque Batlle (EPPB), se agrega para el próximo período el desafío de comenzar la proyección hacia un Campus Universitario. Refiriéndose como campus universitario tanto a los edificios de la Universidad como al terreno en el que se encuentran, facultades, escuelas, bibliotecas, zonas de recreo, zonas de comida y jardines, entre otros. Gestión universitaria que además de los aspectos administrativos y financieros incluye el diseño de un proyecto académico común. La experiencia de la gestión del EPPB plantea un escenario favorable para el diseño de una propuesta innovadora para la Udelar. De allí nace el proyecto en el que la EN está involucrada y se propone continuar trabajando para conformar un campus universitario modelo y de referencia en la Udelar. Esto implica una comprometida participación tanto en la conducción de dicho proceso como en el trabajo interno en el cogobierno de la institución. Es ejemplo de ello la organización y participación en las Primeras Jornadas Académicas de los servicios universitarios que integran el EPPB, a realizarse en octubre de 2021.

Paralelamente, se continuará con la gestión del ala oeste del piso 13 del Hospital de Clínicas «Dr. Manuel Quintela» (sede institucional auxiliar), hasta que culminen las obras y queden cubiertas las necesidades edilicias de la EN en el EPPB.

Se planea participar activamente como institución en los procesos de departamentalización académica, en el Centro Universitario de Tacuarembó con la carrera de Técnico Operador de Alimentos y en el Centro Universitario de Paysandú, donde se desarrolla el último año de la carrera de Licenciado en Nutrición.

En sintonía con los postulados de la Udelar, se propone:

- Avanzar en la definición de estrategias que den respuesta a diversas problemáticas que condicionan el pleno derecho de las personas en la institución, por presentar especificidades, necesidades, problemáticas sociales, culturales, de salud o identitarias.
- Establecer líneas de acción de atención y actuación ante situaciones de acoso, violencia y discriminación.

La culminación de la Evaluación Institucional, el diseño de un proyecto de desarrollo institucional para los próximos años, el asumir responsabilidades en la gestión administrativa delegadas por el Consejo Directivo Central, la participación en representación del Área Ciencias de la Salud a nivel de estructuras centrales (Consejo Delegado Académico, Comisión Bipartita General, Comisión Asesora Permanente de Planes y Proyectos de Arquitectura), la gestión activa del EPPB y en el proyecto del futuro Campus universitario, permiten proyectar para el próximo quinquenio continuar avanzando en el proceso de transformación de la Escuela de Nutrición en un servicio universitario asimilado a facultad.

3.2 Seguimiento de los procesos de Enseñanza de grado y posgrado

La implementación de esta línea prevé el trabajo conjunto con la dirección de la carrera de la Licenciatura en Nutrición, de la carrera de la Tecnicatura en Operador de Alimentos y del Centro de Posgrado de la institución, en el seguimiento y evaluación de los planes de estudios y el análisis del plan de trabajo de posgrado, para realizar los ajustes que permitan superar debilidades detectadas. Comenzar por facilitar la implementación del proyecto de seguimiento y monitoreo del Plan de Estudios de la Licenciatura en Nutrición 2014 (PE LN2014), recientemente aprobado por la Comisión Sectorial de Enseñanza, dado que en el año 2021 se gradúa la primera generación de dicho plan.

Dentro de la Licenciatura en Nutrición, promover la búsqueda de estrategias para fortalecer la estructura de las Prácticas Articuladoras (PA) y las prácticas profesionales a través de la incorporación de docentes en proyectos de intervención en los distintos territorios, en coordinación con las instituciones en que se han logrado acuerdos de trabajo. Generar unidades académicas/asistenciales en distintos territorios o servicios, con la participación de docentes de distintos departamentos o unidades, para un trabajo constante con estudiantes. Continuar en la concreción de nuevos acuerdos que den respuesta al trabajo interinstitucional de las prácticas. De esta manera, no solo se busca la inserción a lo largo de toda la currícula de los estudiantes en el territorio, sino y más importante, dar continuidad a la interacción y trabajo con las diferentes comunidades para contribuir en la mejora de la calidad de vida de todas/os las/los involucrados/as.

Buscar estrategias a la interna de la EN y con otros servicios de la Udelar para aumentar la oferta de unidades curriculares optativas y electivas, de forma de asegurar a las/os estudiantes la oportunidad de diversificar y enriquecer su formación en forma paralela al desarrollo de las unidades curriculares obligatorias.

Se propone avanzar en una propuesta de «Internado», como experiencia final de formación, donde el «estudiante practicante» logre desarrollar las habilidades y competencias que lo empoderen en su futuro rol profesional y un intercambio productivo con las instituciones donde se inserte de manera de generar planes de acciones a corto, mediano y largo plazo que den respuesta a necesidades sentidas o manifiestas.

En el caso de la Tecnicatura de Operadores de Alimentos (TOA), mejorar la inserción de estudiantes en empresas y servicios que permita dar a conocer la formación y valorar su rol, con el objetivo de que redunde en una mayor y mejor oferta laboral para los egresados. Si bien hoy la Tecnicatura se desarrolla en el Centro Universitario de Tacuarembó y no solo la cursan estudiantes de este departamento, funciona como una tecnicatura regional; se propone

buscar estrategias para que estudiantes de todo el país puedan cursar a distancia los trayectos curriculares que lo permitan.

La reglamentación de la Ley n.º 19.770, aprobada en 2019, que regula el ejercicio de la profesión de Licenciado en Nutrición, desafía a la EN en relación a las propuestas de posgrados. Si bien continúa desarrollándose la Especialidad de Nutrición en Enfermedades Crónicas y están en proceso de implementación las tres últimas especializaciones aprobadas (Gestión en Servicios de Alimentación y Nutrición y Alimentación, Epidemiología Nutricional y Nutrición Materno Infantil) y las dos primeras maestrías interinstitucionales (Derecho a la Alimentación y Políticas Públicas y Comportamiento Alimentario), se buscará la concreción de nuevas propuestas que están en etapa de diseño —la Especialización de Educación en Alimentación y Nutrición—, de forma de generar masa crítica en los Licenciados en Nutrición sobre las temáticas mencionadas, alineados a las funciones que según la Ley deben ser preceptivamente ejercidas por el profesional *Licenciado en Nutrición*.

3.3 Crecimiento de la presencia de la Escuela de Nutrición en el País.

Se propone avanzar en la presencia de la EN en el país, a través de diferentes estrategias y modalidades, dando continuidad a lo ya logrado y generando nuevas propuestas. A pesar de no contar en la actualidad con un presupuesto sólido para este fin, el proceso de expansión de la EN ya lleva unos años y se pretende continúe; son ejemplo de eso, la creación en el 2016 del Observatorio del Derecho a la Alimentación Nutrición (ODA Nutrición), los convenios de trabajo y cooperación con diferentes instituciones nacionales e internacionales, la consolidación de grupos de docentes en Paysandú y Tacuarembó a través de la presentación a proyectos concursables y la participación en iniciativas en distintas localidades a través de proyectos con otros servicios universitarios.

Para seguir avanzando se plantea la participación en los Ciclos Iniciales Optativos (CIO) del Área Ciencias de la Salud. Continuar el proceso iniciado en el 2020 de convalidación del CIO Salud del Centro Universitario Regional (Cenur) Litoral Norte como primer año de la Licenciatura en Nutrición, considerando la trayectoria académica, y avanzar en las gestiones en acuerdo con la Dirección de Carrera de la LN para lograr consolidar la carrera de Licenciado en Nutrición en dicho Cenur.

De lograrse implementar la propuesta de «Internado» como experiencia final de formación, planteada en el numeral 3.2 de este documento, se buscará que la misma se desarrolle en diferentes lugares de nuestro país de manera de ofrecer a los servicios que reciben estudiantes una continuidad en el tiempo y no limitarlo a los tiempos de las prácticas curriculares actuales.

Se plantea trabajar en el diseño de una propuesta para el desarrollo sostenido de los posgrados de la institución en forma progresiva en todo el país, mejorando el intercambio con los colegas que se desempeñan en distintas partes del mismo. En ese sentido, el desarrollo de las propuestas virtuales a punto de la emergencia sanitaria que desde marzo de 2020 vive nuestro país se transforma en una oportunidad, llegando a lugares donde antes resultaba imposible acceder a las propuestas de educación permanente y posgrados.

En relación a los costos económicos de la oferta académica de formación de posgrado, si bien en el periodo anterior se logra reducir en un cincuenta por ciento (50 %) y mantener desde el 2017 los aranceles solo corregidos por el valor del Producto Bruto Interno (PBI), se propone continuar trabajando en la reducción de los costos, buscando distintas estrategias que reduzcan los gastos, como, por ejemplo, tener aranceles diferenciados para extranjeros u ofertas de becas, entre otros.

Se buscarán estrategias, junto con las docentes coordinadoras de las especialidades y maestrías que se inicien en el 2021 y 2022, para que se desarrollen en una modalidad

semipresencial, mejorando la accesibilidad a las mismas por parte de los colegas de todo el país.

3.4 Profundizar el desarrollo de la investigación de calidad.

La investigación en la Universidad de la República debe dar respuesta a los problemas de nuestro país, promoviendo el uso socialmente valioso del conocimiento para el desarrollo de la cultura y el bienestar social de nuestra población.

Es una de las funciones del docente universitario que permite la búsqueda de las acciones más adecuadas para mejorar la realidad, hecho ampliamente visibilizado en el último año a través de los invalorable aportes realizados institucionalmente en el combate de la pandemia por COVID-19. La investigación debe seguir creciendo en la EN, en el proceso de fortalecer a los docentes en esta función a través de propuestas de formación en distintos niveles, tanto en las metodologías cuantitativas como cualitativas.

Se propone estimular la construcción de líneas de investigación con todas las garantías del proceso de crecimiento, publicación en revistas arbitradas, generación de grupos de investigación en distintas líneas que acompañen las demandas del medio. Proponer grupos de desarrollo de áreas de conocimiento que puedan aportar en la búsqueda de soluciones a las necesidades sentidas de la comunidad; por ejemplo, Grupo de Alimentación basado en plantas/Alimentación Vegetariana, Gastronomía Hospitalaria, entre otros que se consideren necesario ir construyendo en las dos carreras de la institución. Del mismo modo, fortalecer los ya existentes Derecho a la Alimentación de los Trabajadores, Latin Food, Sistemas de Alimentación Sostenibles, Nutrición, Actividad Física y Deporte.

En esta etapa se asume el compromiso de concretar el Centro de Composición Corporal y Metabolismo, propuesta que nace al inicio del ejercicio anterior de esta dirección. Si bien el Centro tiene un gran componente de investigación, está pensado para dar respuesta a todas las

funciones docentes (enseñanza, extensión e investigación) y con una participación permanente de los estudiantes (de grado y posgrado). Se busca que permita dar respuesta a necesidades del medio y se convierta en apoyo en la temática a egresados de la institución.

Estimular la realización de nuevas ediciones de las Jornadas Científicas Estudiantiles, como forma de difundir las producciones derivadas de las investigaciones realizadas por estudiantes de grado de la Licenciatura en Nutrición y por docentes de la institución en su rol de estudiantes de posgrado de maestrías y doctorados. Estimular a estudiantes a participar del Programa de Apoyo a la Investigación Estudiantil (PAIE) de la Comisión Sectorial de Investigación Científica (CSIC).

El creciente protagonismo que han tenido los laboratorios de la institución en equipamiento, en la protocolización del mantenimiento preventivo de equipos y en actividades de enseñanza e investigación, hace necesario generar una coordinación de los mismos, independiente de los departamentos docentes que en ellos trabajen. Se busca fomentar su uso por parte de los distintos equipos docentes e incrementar la participación de estudiantes tanto en actividades de enseñanza curriculares obligatorias, optativas de grado y posgrado, así como de investigación.

Continuar el camino iniciado en el año 2020 de participación en la formulación del proyecto de Centro de Investigación del Área Salud y aportar en la búsqueda de la consolidación del mismo.

3.5 Jerarquizar el desarrollo de la extensión universitaria en articulación con la enseñanza y la investigación.

En la evaluación institucional se identificaron debilidades en la función de extensión, que se propone superarlas en los próximos cuatro años. Se buscarán estrategias para estimular la formación en extensión de los docentes de la EN, de manera de fortalecer la formación

académica a nivel de grado en torno a los postulados centrales de la extensión y sus herramientas de trabajo.

Estimular la oferta de unidades curriculares optativas con énfasis en la función de extensión es un compromiso que se renueva en este próximo periodo de gestión, dándole continuidad al trabajo iniciado en este tema con la Unidad de Extensión.

Profundizar el relacionamiento de la Escuela con los Programas APEX y Programa Integral Metropolitano, con la sociedad y las organizaciones e instituciones con las que se viene desarrollando trabajo en conjunto, para la búsqueda de acciones que permitan superar los problemas que atentan con el alcance de mejores estándares de calidad de vida para la población, a través de la articulación de funciones universitarias.

Continuar el proceso de jerarquización de la extensión universitaria en el Servicio, monitorear su articulación con la enseñanza y la investigación a lo largo de la currícula y avanzar en la definición de políticas internas en relación al tema.

Convocar a los colectivos de la EN (docentes, estudiantes, egresados) para el diseño de estrategias que generen recursos económicos para apoyar proyectos de extensión duraderos en el tiempo (en desarrollo o nuevos), que no solo permitan generar horas de trabajo de docentes o egresados sino también la consolidación de la participación de estudiantes a los mismos como parte de su currícula. El trabajo en el territorio y junto a actores no universitarios aportará a la solvencia técnica, a la formación ética y al compromiso social como universitarios.

Estimular la realización de Jornadas de Extensión Estudiantiles como forma de difundir las producciones derivadas de las intervenciones realizadas por estudiantes de grado de la Licenciatura en Nutrición en las prácticas articuladoras.

3.6 Desarrollo de un Servicio Universitario de cara al mundo

En este crecimiento constante de la institución debemos dar un paso más hacia la internacionalización de la enseñanza universitaria de la nutrición de cara a una globalización académica, utilizando la oportunidad del fortalecimiento de las modalidades a distancia. Estimular el ofrecimiento y coordinación de actividades de enseñanza, extensión e investigación a profesionales de otros países. Esto implica seguir fortaleciendo el área de comunicación de la institución, el uso de las plataformas virtuales y, en particular, el Espacio Virtual de Aprendizaje.

Profundizar el intercambio iniciado para promover la movilidad y el intercambio de docentes con otras universidades de la región y el resto del mundo, así como localizar y contactar colegas que se encuentren desarrollando fuera de Uruguay, son metas que aportan a una mayor apertura académica y que impacta en un mayor desarrollo del demos institucional. Sumado a esto, en particular en el grado, se propone buscar estrategias para ofrecer un mayor intercambio de estudiantes de la EN con otras universidades de Latinoamérica y el resto del mundo, entre otros ámbitos, para el intercambio estudiantil.

Alcanzar los objetivos estratégicos a través de las líneas programáticas planteadas solo será posible si se continúa trabajando en conjunto con todos/as los/as integrantes del demos universitario a la interna de la EN y de la Udelar en general.

Referencias bibliográficas

- De León, M. (2016). *Lineamientos Estratégicos para la Dirección de la Escuela de Nutrición-Udelar, 2016-2019*. Recuperado de: <https://www.nutricion.edu.uy/wp-content/uploads/2020/08/Propuesta-de-Direccion-Myriam-De-Leon-junio-2016.pdf>
- De León, M. (2016). Universidad de la República, Escuela de Nutrición. (2020, diciembre 17). *Desarrollo de la Gestión en la Escuela de Nutrición. Resumen ejecutivo Noviembre 2016/2020*. Inédito. Resolución de la Comisión Directiva (Resolución n.º 34).
- Murillo Mora, M. (2019). Gestión universitaria. Concepto y principales tendencias. *Revista Atlante: Cuadernos de Educación y Desarrollo*. Recuperado de: <https://www.eumed.net/rev/atlante/2019/03/gestion-universitaria.html>
- Narváez, J. L. (2008). La Universidad y su gestión. *Gestión Universitaria*, 1(1). ISSN 1852-1487. Recuperado de: http://www.gestuniv.com.ar/gu_01/v1n1a0.htm
- Organización Mundial del Comercio (OMC). (2015). *Objetivos de desarrollo del Milenio de las Naciones Unidas*. Recuperado de: https://www.wto.org/spanish/thewto_s/coher_s/mdg_s/mdgs_s.htm
- Rosario, V., Marúm, E., Barrera, M. y Alvarado, M. (2010). La gestión universitaria retos del presente y dilemas para su transformación. *Educación y Ciencia*, 1(37). Recuperado de: <https://www.researchgate.net/publication/277165485>
- Universidad de la República, Escuela de Nutrición y Dietética. (1998). *Plan de Estudios Licenciatura en Nutrición*. Recuperado de: <https://www.nutricion.edu.uy/wp-content/uploads/2019/09/Plan-de-Estudios-1998.pdf>

Universidad de la República, Escuela de Nutrición y Dietética. (2011). *Plan de Desarrollo 2011-2015*. Inédito.

Universidad de la República, Escuela de Nutrición y Dietética. (2014). *Plan de Estudios Licenciatura en Nutrición 2014*. Recuperado de: https://www.nutricion.edu.uy/?page_id=654

Universidad de la República (2019). *Estatuto del personal docente versión aprobada el 30 de noviembre de 2019, Título II y Disposiciones especiales y transitorias del Título I de 2019 y del Estatuto de 1968*. Recuperado de: <https://dgjuridica.udelar.edu.uy/wp-content/uploads/2020/02/ESTATUTO-DOCENTE-APLICAR-A-PARTIR-ANO-2021.pdf>

Universidad de la República (2020). *Propuesta al país 2020-2024 Plan estratégico de desarrollo de la Universidad de la República*: Montevideo: Ediciones Universitarias, Unidad de Comunicación de la Universidad de la República (UCUR). ISBN: 978-9974-0-1775-7. Recuperado de: https://udelar.edu.uy/portal/wp-content/uploads/sites/48/2020/10/Propuesta-al-pai%CC%81s_2020-10-06_web.pdf

Veliz, V. (2016). Una gestión universitaria basada en los enfoques de gestión de proceso y por proceso. *Educare*, 20(3), 1-17. DOI:10.15359/ree.20-3.23