

**Comisión de Evaluación Interna y Acreditación.**

**Universidad de la República - Uruguay**

**Evaluación de la**

# **Facultad de Ciencias Sociales**

**Informe del Grupo de Pares**

**Evaluadores Externos**

**Luis Calegari**

**Claudia Danani**

**Imanol Ordorika**

**Montevideo, diciembre de 2022**

<b>ÍNDICE</b>	<b>1</b>
<b>LISTA DE SIGLAS Y ACRÓNIMOS EMPLEADOS</b>	<b>3</b>
<b>PRESENTACIÓN: sobre el espíritu y sentido del informe</b>	<b>4</b>
<b>1. CONSIDERACIONES PRELIMINARES Y ESTRATEGIA DE TRABAJO</b>	<b>6</b>
1.1 El proceso de trabajo	6
1.2 Estructura del informe	6
<b>2. CONTEXTO INSTITUCIONAL</b>	<b>8</b>
2.1 Observaciones generales	8
2.2 El lenguaje del campo: ¿Facultad o federación?	8
2.3 La producción y disponibilidad de información para la gestión	9
2.4 Flexibilidad normativa, contingencia y discrecionalidad de las decisiones	9
2.5 La gobernanza de una macrouniversidad autónoma, cogobernada, plural, pública y gratuita. El caso de la FCS	10
<b>3. FUNCIÓN 1: ENSEÑANZA DE GRADO Y POSGRADO</b>	<b>11</b>
3.1 Observaciones generales	11
3.2 Caracterización de la población estudiantil	11
3.3 Rezago y abandono en la enseñanza de grado	11
3.4 Enseñanza de posgrado	12
<b>4. FUNCIÓN 2: INVESTIGACIÓN</b>	<b>14</b>
4.1 Observaciones generales	14
4.2 Políticas de investigación	14
4.3 Formación para la investigación	14
4.4 Resultados de la investigación	15
Apreciación general	15

<b>5. FUNCIÓN 3: EXTENSIÓN</b>	16
5.1 Observaciones generales	16
5.2 Políticas y desarrollo de la extensión: aspectos institucionales	16
5.3 La formación en extensión	17
5.4 El mandato de la integralidad para el personal docente: estatus y definiciones	17
Interrogantes generales sobre el apartado	18
<b>6. COMUNIDAD UNIVERSITARIA</b>	19
6.1 Calidad del reconocimiento de los distintos órdenes	19
6.2 Los procesos de evaluación	19
<b>7. LA DIMENSIÓN DE GÉNERO</b>	21
7.1 La dimensión de género: políticas y acciones	21
<b>8. BIBLIOTECA E INFRAESTRUCTURA</b>	22
<b>CONSIDERACIONES FINALES</b>	23
<b>Anexo 1</b> Nómina de personas entrevistadas	
<b>Anexo 2</b> Agenda de visita a la FCS	

## **LISTA DE SIGLAS Y ACRÓNIMOS EMPLEADOS**

AE – Autoevaluación

CElyA – Comisión de Evaluación Interna y Acreditación

CES- Comisión de Evaluación del Servicio

CI – Ciclo Inicial

CInv – Comisión de Investigación

DT – Dedicación Total docente

FCS - Facultad de Ciencias Sociales

IA – Informe de Autoevaluación Institucional

IEE – Informe de Evaluación Externa

PE - Pares Evaluadores Externos

PEI – Pautas para la Evaluación Institucional SIN – Sistema Nacional de Investigadores

SIN- Sistema Nacional de Investigadores

TAS – Funcionarios no docentes, Técnicos, Administrativos y de Servicio

UAE – Unidad de Apoyo a la Enseñanza

UDELAR – Universidad de la República

## **PRESENTACIÓN: sobre el espíritu y sentido del informe**

El Grupo de Pares Evaluadores (PE) para la Evaluación Externa de la Facultad de Ciencias Sociales (FCS), designado por la Comisión de Evaluación Interna y Acreditación de la Universidad de la República (CEIyA - UDELAR) en el marco del proceso de Evaluación Institucional que viene llevando adelante la Universidad, realizó la visita a la institución entre el 16 y el 18 de noviembre de 2022 inclusive.

Previamente a dicha visita, el Grupo de PE tuvo acceso al Informe de Autoevaluación Institucional (IA) y otros documentos pertinentes, los que fueron estudiados y discutidos como referencia para acordar y organizar aspectos relevantes de la visita (Anexo 1, Programa de la visita).

El grupo elabora el presente informe luego de la revisión, análisis y valoración de la documentación recibida, así como de las informaciones, opiniones y observaciones recogidas durante la visita en entrevistas mantenidas con docentes, estudiantes, egresados y funcionarios de la institución (Anexo 2, Personas Entrevistadas). Lamentablemente una entrevista específica con representantes Egresados de los ámbitos de co-gobierno no pudo realizarse por problemas de agenda, por lo que se decidió tener especial consideración de las opiniones vertidas por este orden en los documentos y en reuniones de carácter general.

En estas instancias los PE han recogido un cúmulo de información relevante que permitió disponer de múltiples referencias al momento de la redacción del presente informe.

El mismo ha sido planteado con el espíritu de incorporar nuevos elementos a la reflexión institucional sistemática que la FCS viene impulsando, desde la valoración de los logros y desafíos, la identificación de posibles áreas de mejora, y el aporte que intenta ser constructivo con el desarrollo de interrogantes, sugerencias y recomendaciones. Ello hace a la construcción de una cultura de y un compromiso con la evaluación, cuestiones que han sido señaladas por diferentes participantes del proceso, incluyendo a quienes se insertan tanto en el nivel del servicio como en el de la universidad en su conjunto.

El equipo de PE considera oportuno agradecer a las autoridades de la FCS por su apertura y disposición, a quienes con generosidad participaron de las entrevistas, disponiendo de su tiempo, y al excelente acompañamiento durante el proceso de los referentes de la CEIyAI.

El mismo equipo considera importante además transcribir aquí opiniones vertidas en su informe oral de salida, dado que reúne una serie de impresiones recogidas durante la visita que merecen ser destacadas:

- 1) Valora la decisión de la FCS de realizar el proceso de autoevaluación, lo que traduce una decisión colectiva de mostrar sus realizaciones y expectativas para recibir miradas diversas y consolidar su posición en la UDELAR.
- 2) Valora el esfuerzo de realizar un informe de autoevaluación que sigue el formato de las Pautas para la Evaluación Institucional, sistematizado y con claridad expositiva, lo que sin dudas facilita su comprensión por el demos universitario y en particular la actividad de este equipo de pares.
- 3) Valora enormemente la participación de la totalidad de quienes estuvieron presentes en las reuniones, expresando opiniones con franqueza, fueran estas concordantes o no con lo recogido en el informe de autoevaluación.
- 4) Valora especialmente la franqueza con la que las preguntas han sido respondidas, hecho que ha permitido que se integraran, entretejeran y pusieran en relación las partes; ello da cuenta de que el IA no es un documento ajeno a quienes en distintas posiciones se desempeñan en la FCS. No obstante, se recomienda dar al mismo aun mayor difusión, dada la necesidad de pasar a una siguiente etapa de elaboración de un plan de mejoras estructurado y jerarquizado.
- 5) En esta siguiente etapa, parece necesario además revisar numerosos y muy relevantes cambios inducidos por el largo y difícil período de pandemia que por razones de tiempos no

están recogidos en la AE. Por ejemplo, cambios en la impartición de la enseñanza y la gestión, en los que la introducción o modificación de tecnologías de información y comunicación, la expansión de la virtualidad y la semi-presencialidad han tenido una incidencia que en muchos sentidos parece no tener espacio para volver atrás, pero que es necesario revisar y eventualmente consolidar.

El Grupo felicita a todos los involucrados por el trabajo realizado; y les agradece por hacer que valga la pena apoyar y acompañar la tarea.

## 1. CONSIDERACIONES PRELIMINARES Y ESTRATEGIA DE TRABAJO

### 1.1 El proceso de trabajo

El objeto de la evaluación externa es aportar un elemento más, independiente de los generados por la propia comunidad universitaria, de evaluación del proceso de desarrollo institucional que viene realizando en este caso la Facultad de Ciencias Sociales, para colaborar con el debate ante los desafíos para la búsqueda de la mejora pertinente y continua.

Estos aportes se realizan basados en el marco del documento “Pautas para la Evaluación Institucional” (PEI) elaborado por la CEIyA, en el que se menciona como objetivos: promover su realización sistemática y regular, utilizar el Plan de Mejora para la toma de decisiones y conformar una Unidad de Evaluación que actúe en forma permanente.

Una breve síntesis del proceso realizado indica que se recibió como primer y principal documento para el análisis el Informe de Autoevaluación Institucional realizado por la FCS. Se recogieron además diversos documentos complementarios y otros insumos a partir de las reuniones mantenidas y visitas realizadas. Las reuniones y entrevistas llevadas adelante fueron organizadas alrededor de la convocatoria a grupos y actores claves del servicio y de hecho aportaron espacios de intercambio similares a los desplegados en el curso de la AE (aunque más breves y con objetivos más específicos que aquellos).

El Informe de Autoevaluación Institucional (IA) es un documento extenso, ordenado y fundamentado, que sigue las orientaciones de las dimensiones y componentes expresados en las Pautas de referencia.

El Informe de Evaluación Externa (IEE) se ha estructurado de similar manera, tomando como referencia las dimensiones de análisis incluidas en las Pautas y contemplando la integralidad de los distintos componentes.

No obstante, se desarrollan solamente los aspectos considerados más relevantes por los PE, obviándose comentarios sobre aspectos que a su juicio están bien encaminados.

Aun así, el equipo de PE desea realizar además observaciones, comentarios y eventuales sugerencias, surgidas esencialmente de las entrevistas, que pueden no estar claramente expresadas en el proceso de AE pero que entienden como relevantes para la discusión institucional.

En acuerdo a lo enunciado en las Pautas, “se entiende que este proceso es una invitación a la reflexión sistemática sobre el quehacer universitario, los logros, las debilidades, las fortalezas, los desafíos y el camino a emprender para su mejora, que se procura sea realizada en forma participativa por la Comunidad Universitaria”. (p.7)

### 1.2 Estructura del informe

El informe aquí presentado consiste en una exposición descriptiva y analítica (en distintas combinaciones según los casos) de las seis dimensiones abordadas en el curso de la autoevaluación, a saber:

(i) Funciones universitarias: enseñanza (principalmente de grado y posgrado, pero también educación permanente), investigación y extensión; y

(ii) Componentes y recursos institucionales: contexto institucional, comunidad universitaria e infraestructura y biblioteca del servicio

Para el desarrollo de dichas dimensiones han sido definidos tres ejes de naturaleza principalmente analítica, dicho esto en el sentido de que fueron organizadores de la indagación llevada adelante por la comisión (*ver supra, estrategia de trabajo*).

(i) Temáticas o problemas que no fueron relevados en la etapa de la autoevaluación o lo fueron, pero no se incluyeron en el informe respectivo;

(ii) Temáticas o problemas que fueron tratadas durante el proceso e incluidas en el informe, pero que deberían ser profundizadas; se suman a ello asuntos que sean considerados como relevantes a la hora de elaborar el plan de mejoras; e

(iii) Interpretaciones alternativas a las expuestas en el informe correspondiente a la autoevaluación

En orden a contribuir al desarrollo del plan de mejoras al que apunta el proceso de evaluación en su conjunto, y cuando ello fue posible, la comisión elaboró sugerencias y recomendaciones, de distintos niveles de profundidad y de articulación entre sí. La comisión no pretende monopolizar “los derechos de autoría” de esas recomendaciones, que en muchas ocasiones recogen y relacionan sugerencias que fueron vertidas por participantes del proceso. Si bien sus fundamentos suelen encontrarse en los apartados específicos, también han sido resumidas y consolidadas en el apartado final (*Consideraciones finales*).

A la vez, corresponde decir que en el curso del trabajo en terreno la comisión atendió aspectos que por distintas razones considera que deben ser resaltados (desarrollo insuficiente, mayor relevancia o prioridad instrumental, etc.). Por ello, se encontrarán problematizaciones y argumentaciones que se suman a las contenidas en el informe de la CES. A lo largo del texto se identifica cuando se está frente a uno u otro tipo de materia. Entre esas decisiones, la más evidente es la inserción del apartado N° 7, “Dimensión de género”, con el que la comisión de PE ha pretendido atribuir un estatus especial a la temática. Ello es concordante con la importancia que la CES adoptara al inicio del proceso, y permite subrayar aspectos específicos que se han puesto de relieve.



## 2. CONTEXTO INSTITUCIONAL

### 2.1 Observaciones generales

En el informe de AE, el marco institucional para el funcionamiento de la FCS es la dimensión que, en conjunto y observada comparativamente, recibe mayor peso de valoraciones desfavorables. En lo que hace a la normativa, por ejemplo, todos los órdenes dan a esta y al monitoreo entre 31 y 37/100 como máximo de valoración positiva. Los pisos se registran entre los egresados (14-15) y alcanza bajo nivel en docentes (25-28) (*Ver especialmente Anexo 2, Gráfico A1.3, con base en encuesta del proceso de evaluación de 2021*).

Estas valoraciones reaparecieron en las entrevistas llevadas adelante por el equipo de PE, durante las cuales se expresaron posiciones de fuerte crítica de los procesos internos, tanto los de gestión cotidiana cuanto los asociados a la toma de decisiones (y, por lo tanto, constitutivos de la gobernanza, lo que será posteriormente retomado). La crítica se dirige mayormente a la lentitud de los procesos en ambos planos (gestión material y decisiones) en virtud de lo que suele describirse como una normativa compleja, que no es debidamente conocida por la comunidad universitaria y que no dispone de los manuales de procedimientos suficientes para que los procesos corran, en el primer caso; y una estructura institucional sobrecargada de espacios de participación, para el segundo. La comisión de PE estima que estas críticas desnudan importantes condicionantes de la vida universitaria, pues el “contexto institucional” es una dimensión transversal a todas las funciones, que alcanza a la totalidad de actores que conforman y participan de la FCS; en tal sentido, regula y tiene directa incidencia en la existencia de la “comunidad universitaria” como tal. Asimismo, algunas de estas apreciaciones entrañan juicios sobre los procesos de evaluación institucional en general, y sobre el proceso de evaluación en curso, en especial (más abajo habrá referencias puntuales).

### 2.2 El lenguaje del campo: ¿Facultad o federación?

A lo largo del trabajo de campo realizado por el grupo de PE se reiteró un proceso propio del orden docente: la existencia de diagnósticos controvertidos entre sí en muchos aspectos, pero coincidentes en afirmar que el camino recorrido que va “de las unidades al servicio” es aún incompleto. La pregunta del título de este apartado es una expresión textual de docentes que participaron de las entrevistas y reuniones convocadas, que resume la caracterización de esa situación. La misma se expresaría en diferencias significativas en las estructuras de gestión de cada unidad académica, en los criterios de ejecución y evaluación de las funciones universitarias (enseñanza, investigación, extensión) y de las tareas comunes y -lo que es especialmente conflictivo- en las contrataciones docentes, sea por las renovaciones (cada cinco años) o por las asignaciones de dedicaciones totales (DT). Corresponde decir que en las últimas dos décadas “largas” buena parte de estas discusiones se han tornado “clásicas” en instituciones de la región, especialmente en las áreas de Ciencias Sociales y Humanas, por las redefiniciones teóricas y empíricas de sus respectivos campos y por las líneas divisorias entre disciplinas.

De hecho, en el caso de esta facultad la inconclusa integración/unidad fue frecuentemente asociada con el propio proceso de creación/formación de la FCS. Sin embargo, cabe aclarar que los intercambios tendieron a poner en evidencia puntos compactos de disidencia, juicios irreductibles y desacuerdos tajantes respecto de las estrategias a adoptar, lo que sugiere que aquel carácter incompleto en cierto sentido expresa desacuerdos profundos (v.g., no puramente operativos) sobre los grados y modos deseables de integración.

Como derivación de ese debate quedó explícitamente enunciado el dilema de si avanzar o no hacia un proceso de departamentalización mejor formalizado respecto a las atribuciones y funciones de los departamentos, así como a los mecanismos y espacios de coordinación e integración.

### 2.3 La producción y disponibilidad de información para la gestión

Se trata de otro aspecto mayormente presente en las reuniones con docentes, y en especial cuando estos ejercían cargos de coordinación o gestión.

Si bien la situación no es homogénea, hubo acuerdo respecto de las debilidades que muestra el sistema de información en general, tanto a nivel de la facultad como central. Se reconoce una situación más satisfactoria -aunque aun así, no suficiente- en la información sobre enseñanza de grado; inferior a esta es la que hace a la enseñanza de posgrado y a la evaluación de un sistema en este nivel; y por último se la considera francamente insuficiente en lo que hace a investigación (respecto de la cual la FCS no ha elaborado una perspectiva y por lo tanto un sistema de necesidades y requerimientos con mirada propia). El informe de la CES ha sido explícito sobre la cuestión y el grupo de PE ha constatado dichas faltas. El diseño de una estrategia de mejora (o de franco desarrollo, directamente) sobre la cuestión parece tornarse más urgente debido a la exigencia de examinar los cambios introducidos por la pandemia.

El punto 6 (“Comunidad Universitaria”) vuelve sobre esta cuestión y sobre aspectos a los que se halla vinculada.

### 2.4 Flexibilidad normativa, contingencia y discrecionalidad de las decisiones

A los problemas ya mencionados de conocimiento insuficiente de la normativa general fundamental se han agregado críticas a un funcionamiento que hace de la excepción un recurso excesivamente frecuente (y que incluso en ocasiones es alimentado por la demanda de distintos grupos de que se efectivicen tales excepciones). La referencia alude a circunstancias variadas (funcionamiento de comisiones, resolución de trámites), por lo que debe ser considerada en cada caso y cada contexto, pues tanto sus consecuencias como las fuentes de la excepción pueden ser diferentes.

En el caso de los procesos de gestión directamente académica, por ejemplo, el asunto cobra importancia porque las decisiones excepcionales contradicen los procedimientos estandarizados que requiere todo sistema informatizado (si bien siempre existen niveles de permiso formalmente atribuidos, se supone que por razones de seguridad y de confiabilidad las ocasiones de uso deben ser minimizadas).

El tema fue colocado con fuerza por parte del personal TAS, principalmente del área de Bedelía (en eventual conflicto con estudiantes, pero también con docentes, por la “excesiva flexibilidad” en la que resulta el sistema). Una similar preocupación por la “desatención de los procedimientos” existe entre el personal del área financiera, cuyos procesos de trabajo son dependientes de reglamentos y protocolos definidos en los procesos de auditoría y contabilidad pública, incluso extra-universitaria. En el caso de procesos de decisión, vuelven a ser docentes en ejercicio de funciones de gobierno y gestión (en sentido amplio) quienes manifiestan su disconformidad con las excepciones. Se señaló que la excepcionalidad y la recurrencia a la toma de decisiones contingentes involucran decisiones del Consejo de la FCS, -que tiene competencias para ello y en ocasiones debe cumplir con mayorías especiales- cargando y, en algunos casos, sobrepolitizando los procesos de discusión de este órgano colegiado.

## 2.5 La gobernanza de una macrouniversidad autónoma, cogobernada, plural, pública y gratuita. El caso de la FCS

Este apartado tiene por propósito llamar la atención sobre el riesgo de fisuras que puede aquejar a la FCS -y a cualquier organización que se sostenga en principios de autonomía, cogobierno, pluralidad, etc.- en la dimensión del CI, en caso de no alcanzarse acuerdos respecto de modalidades relativamente satisfactorias de funcionamiento (lo que incluye esquemas y prácticas que limiten los costos institucionales y personales). El señalamiento surge de tomar nota de la frecuencia con que especialmente el orden docente -y más aún cuando se trata de responsables de coordinaciones y tareas ejecutivas- manifestaran disconformidad con lo que consideran problemas graves de gestión; ejemplos de lo dicho son el término “sobregestionización” para describir un panorama en el que “hay más comisiones que funcionarios”; y la superposición de órganos colegiados (unidades, comisiones y coordinaciones, entre otras), cuyas áreas de gestión se duplican, traslapan o contradicen.

La persistencia en el tiempo de tales situaciones (y de la percepción colectiva de las mismas) puede provocar cierta “fatiga” y el direccionamiento de la crítica hacia el co-gobierno como tal, en lugar de estimular la búsqueda de su mejora.

### 3. FUNCIÓN 1: ENSEÑANZA DE GRADO Y POSGRADO

#### 3.1 Observaciones generales

*Este apartado seguirá un cierto orden de importancia de los problemas y temas a tratar, de acuerdo con la atención que los mismos hayan recibido en el IA, con lo emergente en las entrevistas y con la valoración acordada por el grupo de PE. Téngase en cuenta que, a juicio de miembros de la propia Comisión de Evaluación, el análisis específico de esta función (presentado en el volumen 3) es considerado el más completo del informe global.*

#### 3.2. Caracterización de la población estudiantil

Tanto el informe de AI como los intercambios en las entrevistas y reuniones llevadas adelante por el grupo de PE han hecho hincapié en que el crecimiento de la matrícula del servicio en la última década “larga” se produjo bajo el formato de ingreso de sectores sociales que anteriormente no tenían acceso a la universidad. Dos rasgos resaltan por sobre otros: (i) el ingreso de estudiantes de primera generación de universitarios (sin antecedentes familiares en este nivel); (ii) estudiantes que trabajan (80 %) y que tienen responsabilidades familiares propias (30 % en general, con un 10 % que son madres/padres). Esta población ingresante es caracterizada además como “envejecida y feminizada”, aunque la primera cuestión fuera objeto de controversia entre los participantes a las reuniones (ver Volumen 7 del informe de AI, que reporta una edad promedio de ingreso de 26,5 en CI, apreciablemente mayor que la teórica de 19-20).

No es propósito de este apartado saldar el análisis sobre esta caracterización sino señalar que las distintas áreas que analizan el tema y las políticas acuerdan en la necesidad de profundizar los diagnósticos para acertar con políticas que mejoren los desempeños estudiantiles. Las estrategias de apoyo y acompañamiento más afinadas aún están en proceso de elaboración. La comisión de PE entiende que ese esfuerzo institucional de las áreas especializadas debe ser apoyado, a fin de realimentar de manera virtuosa la estrategia de democratización de la educación superior. De lo contrario, una política de mejora de la equidad (v.g., ingreso más amplio) puede registrarse como “problemas de (in)eficiencia institucional”. E incluso puede limitar los logros de los sectores sociales involucrados.

#### 3.3 Rezago y abandono en enseñanza de grado

En este contexto, cuando se aborda la enseñanza de grado, en distintos volúmenes del IA (principalmente N° 1, 2 y 3) se ve una apreciación coincidente alrededor de que el rezago y el abandono son los dos aspectos más problemáticos respecto del cumplimiento de la función. Esta formulación es importante porque indica que, en lo que hace a la función enseñanza (de grado), la mayor atención de la comunidad del servicio está depositada en el proceso y el desempeño, más que en aspectos curriculares o de diseño de los planes de estudio. Ello sería consistente con el hecho de que la evaluación del plan de estudios 2009 enfocó precisamente esos aspectos, por lo que podría decirse que hay hipótesis que han sido trabajadas en relación con ellos, más aún por cuanto se encuentra en desarrollo el “Plan de Mejoras 2020-2023”.

La importancia que el IA da al abandono y rezago ha sido reafirmada y reemergió en el curso de las entrevistas realizadas, siendo planteada por quienes asistieron y participaron de las mismas. Sin embargo, puede constatar que la asociación de causas y consecuencias y hasta el sentido de

ambos fenómenos despiertan controversias. En el análisis que sigue se hace hincapié en las interpretaciones en conflicto respecto del sentido y la valoración de ambos fenómenos.

Las cuestiones del abandono y del rezago fueron tematizadas en las reuniones con responsables de coordinaciones de carreras, con la UAE, con la coordinación de CI y con quienes dirigen las Unidades Académicas. El campo de valoraciones puede sintetizarse alrededor de dos grandes cuerpos de interpretación:

Interpretación 1: es la más instalada en el campo educativo. Atribuye sentido negativo al abandono, requiriendo el despliegue de una estrategia para revertirlo a partir de mejorar la permanencia y el avance de estudiantes en las cursadas. Esta interpretación parece haber sido dominante en el proceso de evaluación del Plan de Estudios 2009 y en la elaboración del Plan de Mejoras derivado del mismo. La flexibilización curricular (sostenida en la revisión del sistema de previaturas, en la creditización de trayectorias formativas y en la formalización y exigencia de asignaturas optativas) fue el principal objetivo hacia el que avanzaron la evaluación, la revisión y el actual plan de mejoras.

Interpretación 2: según este segundo posicionamiento, el abandono no es un fracaso, sino que está asociado a un mercado laboral que exige competencias que no son las de la titulación final. Los y las estudiantes mejoran su empleabilidad con estudios parciales e incompletos, y por lo tanto el abandono resultaría en algo así como un “mecanismo de ajuste” entre las competencias requeridas en el terreno laboral y las exigencias de una formación terciaria de mediana/larga duración. En reuniones con miembros de la FCS y de otras áreas de la UDELAR se ha agregado que esa situación se repite en otros campos de conocimiento y de desarrollo técnico-profesional.

En coincidencia con lo registrado en el informe de AI, los participantes de las entrevistas manifestaron que los cambios introducidos en los planes “no dieron los resultados esperados”. Una explicación que cobra espacio es la del cambio del perfil sociodemográfico del estudiante ingresante, así como de trayectorias educativas con mayores dificultades (ver supra, “Caracterización de la población estudiantil”). La expresión “hay que trabajar más para conseguir lo mismo” resume la combinación de factores institucionales que deben ponerse a consideración <sup>1</sup>.

En concordancia con el apartado anterior, llama la atención que en esta discusión no se profundiza en la relación posible entre las características de la matrícula (edad y género) con los fenómenos de abandono y rezago. El grupo de PE considera que el tratamiento de estos puntos admite (o requiere) aún un esfuerzo mayor para debatir el sentido de estos dos fenómenos.

### 3.4 Enseñanza de posgrado

La interacción con las diversas comisiones por parte de los PE sobre el rubro de enseñanza de posgrado reforzó las conclusiones contenidas en el IA. El contexto institucional resulta problemático por vacíos y contradicciones entre distintos niveles normativos (ordenanzas, reglamentos y normas específicas de cada programa de estudios). Esta fragilidad jurídica incrementa los problemas de incertidumbre y falta de claridad de estudiantes sobre procesos y requisitos, así como una actuación contingente de docentes y coordinaciones para la solución de casos particulares con atención flexible, casi personalizada.

---

<sup>1</sup> El Gráfico A1.15 del Anexo sistematiza las “Valoraciones de los estudiantes” respecto de los factores que constituyen dificultades para seguir con la trayectoria académica. Los cuatro factores mencionados en primer lugar refieren a condiciones de vida (horario y condiciones de trabajo, tareas y obligaciones de cuidado); los cinco que siguen aluden a factores curriculares (número de materias exigidas, sistema de previaturas, etc.). Los costos económicos muestran una incidencia menor que los anteriores.

La oferta de posgrados obedece a la evolución de la propia facultad y de sus unidades y da lugar a una diversidad aspirada y apreciada, al tiempo que se carece, en mayor o menor grado, de perfiles deseables de estudiantes. La falta de claridad sobre programas, requisitos y condiciones de estudio, aunada a la incertidumbre sobre normas y procesos puede ser uno de los factores que influya en bajas tasas de egreso y titulación (diferenciada por disciplina y nivel).

La integración de la formación de posgrado con procesos de investigación es también desigual, con mejores resultados en doctorados sobre maestrías y en unos doctorados respecto a otros. En lo que se refiere a la integración entre formación y extensión también se presentan diferencias significativas, sobre todo entre Trabajo Social y el resto de los departamentos.

## 4. FUNCIÓN 2: INVESTIGACIÓN

### 4.1 Observaciones generales

El informe de AE sobre investigación señala las dificultades y limitaciones existentes para realizar una adecuada evaluación de esta función en la FCS. Estas limitaciones se expresan en las características de los organismos departamentales y centrales, en la ausencia de planes de desarrollo y en las carencias de información sistemática sobre esta actividad a nivel de Facultad, departamental e individual. En la actividad de los PE también se hizo evidente en la reunión con dos integrantes de la CInv.

### 4.2 Políticas de investigación

La discusión y definición de grandes líneas de investigación principalmente tiene lugar en el ámbito de las unidades académicas y de manera muy limitada en espacios centrales cogobernados, la Comisión de Investigación y el Consejo de Facultad. El informe de AE señala que su “participación en la discusión sobre la definición del desarrollo y políticas de investigación, así como de la revisión y ajuste de la función ha sido baja o nula”. Este arreglo parece ser funcional y suficiente para el desarrollo de la investigación en cada una de las áreas y disciplinas, según docentes en cada una de las unidades.

En línea con el IA algunos docentes y representantes del orden estudiantil señalan que es necesaria una discusión más profunda sobre planes de desarrollo y orientaciones generales de investigación de la FCS en los espacios de coordinación central. Al mismo tiempo, representantes estudiantiles plantean la necesidad de abrir posibilidades de participación de este sector en las discusiones sobre esta función en cada una de las unidades.

En general se reporta la ausencia de documentos de definición o planeación de las actividades de investigación (tanto en la normativa como en las páginas web de la FCS), la heterogeneidad, y su “carácter altamente compartimentado o fragmentado”. Esta condición se refleja en la dificultad para identificar líneas y objetivos prioritarios, así como para hacer una evaluación adecuada de la relación con temas de interés general de la sociedad. Al respecto, el IA contiene información secundaria de carácter general sobre convenios y relaciones con actores externos, además de proyectos que cuentan con financiamiento CSIC.

### 4.3 Formación para la investigación

La comisión de PE considera que, en lo que hace a la formación para la investigación, destacan fundamentalmente dos temas. Por un lado, tanto en el IA como en las entrevistas se señala que la formación en investigación no es altamente valorada por la mayoría de docentes, dado que la FCS “no cuenta con una definición general de política y acciones específicas sistemáticas para la formación en investigación, a través de la existencia de programas, actividades políticas o acciones que garanticen la formación de investigación con recursos propios o concursados”.

Por otro lado, parecería conveniente analizar los porcentajes de docentes con doctorado (el IA presenta información por Grado y por condición interina o efectiva) con mayor información relativa a horas de dedicación y unidad. Este análisis permitiría identificar la necesidad y posibilidades de incrementar la participación de docentes con doctorado en las actividades de docencia e investigación.

#### 4.4 Resultados de la investigación

La información disponible en los IA de investigación y comunidad universitaria resultan insuficientes para hacer una evaluación adecuada de los resultados de la función de investigación. Para la elaboración de este reporte no se ha tenido acceso al Censo de Docentes de FCS de 2019 ni a la información del sistema que recaba los datos correspondientes a todas las personas que se desempeñan como docentes. En este rubro es imprescindible señalar la necesidad de un diagnóstico más profundo y afinado de las actividades y resultados de investigación a partir de información individual, con datos de contratación (grado, horas y tipo de contratación), datos demográficos y grados académicos. Esta información puede ser después agregada por unidad y, finalmente para el conjunto de la FCS.

El diagnóstico preciso de los resultados de la investigación constituye el componente más relevante de la evaluación de esta función. Este argumento lleva a concluir que es necesario establecer las condiciones para el seguimiento continuo de esta actividad y procesos recurrentes de evaluación en esta dimensión.

##### Apreciación general del apartado

En la entrevista con integrantes de la CInv surgieron temas que ameritan ser recogidos. En primer lugar, se hizo referencia al impacto del SNI en las prácticas y orientación de las publicaciones académicas, particularmente por el significativo énfasis en la generación de artículos en revistas arbitradas, indexadas y de los primeros cuartiles. En segundo lugar, se señaló que las políticas de comunicación científica de la FCS son laxas y esporádicas. Específicamente se mencionó el progresivo debilitamiento y pérdida de interés en las jornadas de investigación de la FCS. Finalmente, se insistió en la necesidad de establecer una unidad central de apoyo a la investigación, que actualmente no existe en la FCS.



## 5. FUNCIÓN 3: EXTENSIÓN

### 5.1 Observaciones generales

De las tres funciones centrales de la UDELAR, la extensión está cobrando un destacado protagonismo y la FCS no escapa a ese fenómeno. La extensión tiene muy viejo arraigo en la universidad y forma parte sustancial de los conceptos que la definen como tal Universidad en su Ley Orgánica, aunque su desarrollo ha sido disímil en los diferentes servicios universitarios. En la FCS existe una trayectoria reconocida en extensión y otras formas de vinculación con el medio, aunque internamente se percibe también una importante fragmentación y una representación desigual de la función en sus diferentes áreas académicas y actividades.

Desde principios de los años 2000, que estuvieron signados por la gran crisis social y económica que sufrió la región y en particular Uruguay, la extensión vive un renovado impulso institucional, que se acompaña de la búsqueda de su articulación y complementación con las funciones de enseñanza y la investigación en el ejercicio docente. El desafío es doble en cuanto por un lado se intenta impulsar prácticas integrales en la comunidad, que ayuden a repensar y redefinir el rol de la universidad como una parte más del entramado social; y, por otro se busca potenciar una formación universitaria y una producción de conocimiento científico en diálogo con espacios extra académicos, considerando necesidades y respetando saberes con ese sentido dialógico.

### 5.2 Políticas y desarrollo de la extensión: aspectos institucionales

En este contexto, persisten diferentes conceptualizaciones acerca de la extensión y las actividades en el medio, así como acerca de su alcance en la formación de grado y posgrado y del impacto en la evaluación de la actividad docente. Como se verá más adelante, ello da lugar a espacios de discusión e incertidumbre en la FCS.

El informe de AE, siguiendo las pautas de la CEIyA, da cuenta de la situación actual y de los avances en la FCS en esta función, mediante el análisis y valoración de cuatro grandes componentes: 1- desarrollo de políticas de extensión y actividades en el medio; 2- formación en extensión; 3- esfuerzos de la institución para la disposición de recursos humanos, materiales y financieros; 4- valoración de la cantidad y calidad de los proyectos, programas y actividades en el medio.

La promoción y el desarrollo de la extensión a nivel general en la UDELAR tienen su base en las acciones de la Comisión Sectorial de Extensión y Actividades en el Medio (SCEAM). Se trata de un órgano cogobernado, asesor del Consejo Directivo Central, que tiene capacidad de iniciativa en la definición de políticas de extensión universitaria, a la vez que es fuente de financiación de diversos programas y orienta y coordina con todos los servicios universitarios a través de la Red de Extensión.

Siguiendo sus lineamientos generales, la FCS cuenta con tres espacios específicos para la definición y promoción de esta función en sus ámbitos: 1- la Comisión de Extensión, cogobernada, asesora del Consejo de Facultad y ámbito privilegiado para la discusión de las políticas; 2- la Unidad de Extensión y Actividades en el Medio (UEAM), unidad operativa encargada de articular, promover, gestionar y coordinar las acciones de los diversos actores institucionales involucrados; 3- las unidades académicas que con destacada variación entre las mismas, ofrecen los espacios donde los equipos docentes desarrollan la función en el marco de su trabajo habitual o de proyectos y programas financiados por la UDELAR.

La FCS ha aprobado diversos documentos que definen sus políticas generales de extensión y líneas prioritarias, contando con planes de trabajo y planificación al respecto. Los mismos definen acciones con relación a la integralidad de la enseñanza, la producción de conocimiento, el fomento y

fortalecimiento de la extensión y el trabajo en el medio, y el relacionamiento intra e interinstitucional y la comunicación. El desarrollo de la función está estrechamente relacionado con problemas de interés nacional y con variados actores sociales, y el número de proyectos, relativamente importante, parece adecuado en el contexto universitario.

### 5.3 La formación para la extensión

Asimismo la FCS tiene propuestas de formación en extensión para estudiantes, aunque muestra carencias notorias en la formación de docentes, no existiendo políticas definidas para ello.

En todo caso, se percibe al desarrollo y participación en los Espacios de Formación Integral (EFIs), que muestra un impacto positivo manifiesto, como un elemento estratégico destacado tanto para el desarrollo de la extensión como para la formación de estudiantes y docentes.

Puede concluirse, siguiendo las pautas de AE, que la FCS desarrolla razonablemente, con las carencias anotadas y que en gran medida son subsanables, los cuatro grandes componentes relativos a la extensión y actividades en el medio.

Sin embargo, se desprende de la AE y de las entrevistas con los diferentes espacios involucrados que dos grandes problemas atraviesan y enmascaran los avances y logros en extensión:

- El primero son las debilidades en la disponibilidad de información sistematizada y actualizada de las actividades de extensión y otras actividades en el medio llevadas adelante en la FCS, más allá de los esfuerzos que realiza la UEAM como parte de sus objetivos. Esto limita la posibilidad de una evaluación continua de la función.
- El segundo, y tal vez más notorio y de mayor impacto institucional, es el desconocimiento sobre las ofertas y actividades de extensión en el servicio, que manifiestan tanto estudiantes como docentes. En ambos casos sólo menos de la mitad de los encuestados reconoce algo de la función y en todo caso la valoración sobre el desarrollo de la misma es más bien negativa.

Ambos aspectos, a juicio de los PE, deberían ser atendidos con criterio institucional, posibilitando la conformación de un sistema de información permanente y mejorando los procedimientos de comunicación y el involucramiento de las poblaciones docentes y estudiantiles que debe vincularse a esta función.

### 5.4 El mandato de la integralidad para el personal docente: estatus y definiciones

Sin desmedro de lo anterior, durante las entrevistas surgieron otros temas relevantes que involucran a la extensión y que por razones temporales no fueron recogidos en la AE en toda su dimensión.

Estos temas en mayor medida están relacionados con la resignificación de la extensión y las actividades en el medio en el seno de la UDELAR, tanto en su implicancia en la formación de grado y posgrado, como en la actividad docente integral y su evaluación. El nuevo Estatuto del Personal Docente de la UDELAR (con aplicación desde el año 2021) consolidó a la extensión y las actividades en el medio como una de las funciones docentes sustantivas, incluyéndola explícitamente y con rango igualitario a las otras funciones (enseñanza e investigación) en los procesos de designación y renovación de cargos.

Esto ha tenido carácter revulsivo, fundamentalmente entre los docentes, pues el hecho puede percibirse a lo largo de un ancho espectro, que va desde una oportunidad de fortalecer a la extensión a, en otro extremo, a una amenaza al statu quo de ciertos sectores académicos.

En todo caso la incertidumbre es la constante y diversas tensiones se manifiestan en las expresiones de diferentes actores: cambio en una “tradicción cultural” institucional; indefinición sobre qué se considera extensión; indefinición sobre cómo incluirla en la evaluación. Debe tenerse en cuenta que toda definición al respecto involucra cuestiones de dedicación, prioridades, competencias y horarios institucionales y personales.

Interrogantes generales sobre el apartado

Según entiende esta comisión, indudablemente la FCS (al igual que otros servicios universitarios) pronto deberá discutir:

- ¿Cuál es la visión institucional sobre la extensión?, buscando definiciones que abarquen al conjunto de actores docentes y estudiantes. En este sentido la FCS ya tiene interesantes directrices aprobadas en documentos de 2004 y 2009 que contemplan diferentes modalidades de interacción con el medio. Sin embargo, no parecen estar plenamente asumidas aunque pueden ser una muy buena base para las discusiones que actualmente se pretenden dar.
- ¿Cuál será la incidencia de la función extensión en la evaluación de los docentes?
- ¿Persistirá la vigencia del llamado “acuerdo docente” del año 2009 o deberá ser modificado? Para varios actores es inequitativo y conspira contra la integralidad de las actividades.
- ¿El mandato de la integralidad es de satisfacción y cumplimiento individual y personal, o una función colectiva? Concretamente: ¿es cada docente quien debe cumplimentar el mandato de ejercicio de las tres funciones, o se trata de una función colectivamente desempeñada, por parte de un cuerpo docente que circula con distintos énfasis por ellas, en virtud de proyectos que van presentando demandas también diversas en sus ritmos?

## 6. COMUNIDAD UNIVERSITARIA

*Este apartado retoma observaciones previas, en lo que atañe a las formas de inserción, desempeño y respuesta a las necesidades de los distintos órdenes presentes en la FCS.*

### 6.1 Calidad del reconocimiento de los distintos órdenes

Los funcionarios TAS explicitaron su insatisfacción por lo que consideran una subvaloración de su tarea, especialmente por parte del personal docente (*en vinculación con este punto, véase supra, en especial apartado 2.4*), y que ello no sólo genera a menudo situaciones de fricción personal sino que también debilita los esfuerzos por lograr que se atiendan sus demandas. La más importante de ellas es la de reforzar la planta para atender las tareas (especialmente en el área de Bedelía de grado y posgrado). La comisión considera que efectivamente existe tensión entre el reconocimiento formal y el sustantivo del personal TAS; en el Volumen 3 del IA, por ejemplo (“enseñanza de grado”), se afirma la importancia de la participación del “área administrativa”, pero posteriormente se propone su participación en comisiones para mejorar el registro que alimente la memoria institucional (no por sus eventuales aportes).

Una apreciación similar se recoge entre estudiantes, que valoran positivamente su lugar en la evaluación de la actividad docente (*ver infra, 6.2*), a la vez que afirman que su participación en espacios de decisión de los departamentos y de las unidades académicas es una asignatura pendiente del co-gobierno.

### 6.2 Los procesos de evaluación

Estos procesos están negativamente afectados por la falta de información adecuada y oportuna, ya referida en el apartado 2.3, pese a lo cual es visible el objetivo estratégico y persistente de generar una cultura y procesos continuados en aquel sentido. Como ya fue señalado, la enseñanza de grado es la que cuenta con mayor y mejor caudal de información, central y propia del servicio, aunque hay acuerdo en indicar la insuficiente información para caracterizar a la población estudiantil (los cambios en las características sociodemográficas y de trayectoria educativa de los ingresantes de los últimos años hacen más urgente subsanar esta falencia). Por otra parte, los dispositivos de evaluación de las tareas docentes reciben objeciones por parte del personal involucrado (docente), en especial en lo que hace a la calidad y validez del componente de evaluación por parte de los estudiantes.

Dada la centralidad que el operativo de AE atribuye a esa generación de una cultura de evaluación, la comisión subraya expresamente la importancia de observar e intervenir en dos aspectos, que no sólo no fortalecen, sino que son fuente de debilitamiento de esa cultura: en primer lugar, se insiste en trabajar sobre la suficiencia, calidad y oportunidad de la información en la que se apoyan los procesos de evaluación. En segundo lugar, se considera conveniente mostrar la relación y pertinencia entre los resultados de esas evaluaciones y los planes de mejoras resultantes y en marcha, pues en las entrevistas llevadas adelante fueron frecuentes las críticas a lo que se juzgaba como improductividad de las evaluaciones.

Respecto a los procesos de evaluación del personal docente, se señalaron de manera reiterada los problemas y limitaciones de la participación estudiantil. Entre otros temas destaca la crítica al peso que puede otorgarse a los cuestionarios aplicados en cada curso por los bajos niveles de respuesta y, consecuentemente, los problemas de validez del instrumento que debería expresar la opinión de estudiantes. Sobre este tema se discutió la necesidad de mejorar el instrumento y los mecanismos de

aplicación. Se trata de recoger, de la mejor manera, la opinión del sector estudiantil sobre las características y calidad de cada experiencia docente.

## 7. LA DIMENSIÓN DE GÉNERO

### 7.1 La dimensión de género: políticas y acciones

El plan de trabajo de la AI incluyó la incorporación de las dimensiones de género, territorial y de atención de la discapacidad. Si bien en los tres casos el planteo inicial estableció un objetivo de nivel básico (“para ser retomado en otras oportunidades”), en la dimensión de género se muestra una situación de rezago importante, con poca difusión sobre los instrumentos existentes (protocolo para casos de acoso y violencia, conocido sólo por el 15 % de estudiantes) y escasa información propia del servicio sobre el panorama global.

A juicio de la comisión de PE, la Comisión de Género tiene poco peso político para el desarrollo de iniciativas y en la toma de decisiones, situación que requiere ser revertida para la propuesta de políticas afirmativas, así como para la incorporación de la perspectiva de género en procesos de evaluación. La Comisión de Género aportó elementos relevantes para fundar un diagnóstico interno de la problemática de género en la FCS, que apuntan en la dirección de señalar la prevalencia de desigualdades de género, así como problemas de acoso y hostigamiento sexual. Como ya fue referido, existe un protocolo para atención de esta problemática de género. Sin embargo, este tiene un impacto marginal en la vida de la facultad, pues hay poca difusión e información al respecto (véase supra, la minoría de estudiantes en conocimiento de dicho protocolo). Por otra parte, realizar denuncias sobre temas de género tiene altos costos en temor y revictimización.

La encuesta acoso-violencia de la UDELAR presenta datos agregados y no hay reporte por servicio. Hasta el momento, no ha sido posible realizar una encuesta en la FCS. La comisión de PE entiende que hace falta un diagnóstico que incluya los temas de violencia pero que vaya más allá para analizar temas de desigualdad.

## **8. INFRAESTRUCTURA Y BIBLIOTECA**

A pesar de la disminución sostenida de recursos financieros para los servicios de biblioteca, la FCS cuenta con servicios bibliotecarios muy bien constituidos. El espacio asignado a la biblioteca está bien ubicado y cumple con condiciones de acervo y acceso muy adecuados. La descripción de la organización de los procesos de adquisiciones, catalogación y préstamo (en acervo abierto e interbibliotecario) cumplen satisfactoriamente con modelos y prácticas estandarizadas a nivel internacional.

Las posibilidades de mejora del servicio dependen de varios factores. En primer lugar, la reversión de la caída de recursos financieros para ampliar la adquisición de títulos impresos y colecciones digitales resulta fundamental para mantener y expandir el alcance de este servicio. Como parte de ese esfuerzo de ampliación por la vía digital, es imperioso avanzar en el proceso de digitalización del fondo de biblioteca (para lo cual claramente se requieren acuerdos proactivos con la UDELAR).

En segundo lugar parece imprescindible avanzar hacia un proceso de coordinación formal de las diferentes bibliotecas de la UDELAR. En la actualidad existe un catálogo compartido, con el uso del sistema Aleph. Sin embargo, la coordinación interbibliotecaria depende en gran medida de la voluntad y esfuerzo de las personas responsables de las diferentes bibliotecas. En este ámbito, resaltamos la importancia de establecer un sistema bibliotecario de la Universidad que incorpore y de soporte a cada una de las bibliotecas en un proceso de integración operativa que a la vez preserve sus particularidades y características específicas.

## CONSIDERACIONES FINALES

1. La discusión sobre los grados y modos de integración requiere de una disposición dialógica general. Asumiendo que el camino “de las unidades al servicio” es un proceso aún incompleto (y que es probable que el servicio, *como totalidad*, sea un resultado que siempre seguirá requiriendo esfuerzos), parece necesario precisar los alcances de normas y procesos generales que *atañen al conjunto* y que constituyan *un marco común* y lineamientos adecuados para dar a cada departamento los debidos márgenes de decisión en función de su propia especificidad.

2. Es recomendable atender las críticas que recibe el funcionamiento institucional, especialmente en lo que hace a la superposición de órganos colegiados, a fin de evitar duplicación de funciones y recursos, contradicciones y bloqueos recíprocos.

3. Los acuerdos sobre normas y procesos deben incluir el establecimiento de procesos debidamente formalizados que, en distintas dimensiones del desempeño institucional, aseguren el seguimiento de la normativa y reserven decisiones excepcionales para casos que lo ameriten.

4. ¿La integralidad debe ser considerada un mandato de respuesta individual o colectiva? Las dudas y desacuerdos (lisos y llanos) indican la necesidad de que la FCS continúe procesando la temática, que recorre a la UDELAR en su conjunto y que entraña definiciones (y eventuales modificaciones) respecto de dedicaciones, horarios, competencias y prioridades a atender.

5. Como parte de los procesos de evaluación y seguimiento permanentes de la actividad docente, se recomienda someter a consideración la ampliación de los instrumentos de evaluación que permitan identificar prácticas docentes exitosas, así como deficiencias y problemáticas recurrentes. Esos instrumentos deben proveer señales que permitan detectar los problemas en estadios iniciales (tanto por razones pedagógicas como institucionales)

6. En cuanto al género, prevalecen desigualdades, problemas de acoso y hostigamiento sexual. Todo ello indica la necesidad de mejorar los instrumentos (v.g. protocolo) pero también la difusión y los canales institucionales, que no deben alimentar la victimización y la sanción de quien denuncia.

7. La mejora de los canales institucionales debe transitar rápidamente hacia la tematización de cuestiones de desigualdad de género. La adopción de enfoques y perspectivas de género en la solución de problemas de desigualdad y violencia requieren de un amplio consenso y acuerdos políticos para establecer políticas decididas y eficaces de atención, procesamiento y aplicación de sanciones, en los casos que así lo requieran.

8. Se sugiere revisar la relación entre el reconocimiento explícito que la institución hace de la cuestión de género y su lugar, modo de inserción e incidencia en la vida institucional. Esa revisión no sólo debe fortalecer la capacidad de iniciativa de instancias especializadas (vg Comisión de Género de la FCS) sino estimular el desarrollo de políticas y de análisis con perspectiva de género. El desarrollo del espacio de cuidado marca una dirección que puede ser tomada como ejemplo. A la vez, deben removerse activamente los obstáculos a las políticas de defensa y protección de víctimas de situaciones de acoso y violencia.

9. Estudiantes: es recomendable que se elaboren perfiles deseables de estudiantes a nivel de servicio, o por carrera (incluye grado/posgrado). En simultáneo, deben generarse esfuerzos que favorezcan la profundización y mejora de un diagnóstico más profundo sobre estudiantes.

10. Es deseable que los estudiantes sean incorporados a los espacios de decisión de los departamentos. Se sugiere que la actual autonomía de los departamentos para definir líneas de investigación se articule con la institucionalización de programas estratégicos a nivel facultad, a la vez que se estimulen instancias de coordinación inter-departamentales, interproyectos, etc.



11. Es necesario afinar el diagnóstico acerca de las necesidades de recursos humanos y tecnológicos para el correcto funcionamiento de la administración de estudiantes, aspecto crucial de la documentación de la universidad.

12. Los sistemas de información requieren de estudios con criterios de gestión, que establezcan (o ayuden a establecer) qué información es necesaria para la gestión de alumnos, de planes de estudio, de seguimiento, etc. Se sugiere el diseño de uno o varios sistemas integrados e interoperables de información que permita la unificación de fuentes, la obtención de datos diversos y la construcción de series históricas que favorezcan los procesos de análisis, diagnósticos, diseño de políticas y toma de decisiones y que permitan completar los diagnósticos en relación con el nivel central.