

Propuesta de Plan de Mejora para la Facultad de Ciencias Sociales

Documento para presentar al Consejo de la Facultad de Ciencias Sociales,
elaborado por la Comisión de Evaluación del Servicio y la Unidad de
Evaluación Institucional.

Junio de 2024

Índice

Antecedentes generales	3
Antecedentes en Facultad de Ciencias Sociales	6
Elementos metodológicos	8
Ejes transversales	8
Posibles iniciativas de mejora	9
Aprobación de iniciativas	9
Plan de mejora	11
4.2.2 Consolidación y profundización del proceso de regionalización de la Universidad.	12
4.2.3 Efectivización de los derechos de las personas en todas las actividades universitarias.	13
4.2.4 Fortalecimiento de la creación y uso de conocimiento científico y cultural de calidad.	15
4.2.5 Integración de conocimientos y prácticas en la comunidad.	16
4.2.6 Consolidación de programas de posgrados.	18
4.2.9 Adecuación de las estructuras académicas y la carrera docente para el desarrollo de las funciones universitarias.	19
4.2.10 Fortalecimiento de la gestión y el cogobierno para una Universidad transparente, ágil y democrática que incluya la consolidación de un sistema de información robusto acorde a los objetivos de la institución.	21
4.2.11 Construcción de infraestructura adecuada para el desarrollo universitario.	22
4.2.12 Fomento de redes de colaboración en el país, la región y el mundo.	23
4.2.13 Evaluación sistemática de resultados, impacto y procesos de las actividades universitarias.	24

Antecedentes generales¹

En diciembre de 2016, el Consejo Directivo Central de la Universidad de la República aprobó el “Programa de Evaluación Institucional (PEI) para los Servicios de la Udelar”, a propuesta de la Comisión de Evaluación Interna y Acreditación (CEIyA). Este programa tiene como objetivo que los Servicios:

1. Realicen en forma sistemática y regular la Evaluación Institucional (en adelante EI).
2. Utilicen el Plan de Mejora para la toma de decisiones.
3. Conformen y/o consoliden una Unidad de Evaluación, que actúe en forma permanente.

Los Servicios que quieran incorporar la Evaluación Institucional a su funcionamiento deben postular para el apoyo y aval a nivel central. El proceso de Evaluación institucional prevé las siguientes etapas:

1. Resolución de las autoridades del Servicio y comunicación a la CEIyA/CDC de iniciar la EI, la cual se presentará en el llamado a realizar por el CDC..
2. Resolución favorable del CDC, asignación de la financiación.
3. Conformación de una Comisión de Evaluación del Servicio (CES), cogobernada, comunicación de la misma a la CEIyA y designación del G3, 40 h (o equivalentes) para la Coordinación de la Evaluación Interna.
4. **Evaluación interna:** Es un proceso participativo de toda la comunidad liderado por la CES, donde se realiza la recogida y sistematización de información, compuesta por estadísticas, datos de gestión e indicadores los que se integran con las observaciones, opiniones y valoraciones generadas a lo largo del proceso. Culmina con un Informe de Autoevaluación que es una presentación cuantitativa y cualitativa que expone las actividades, la organización y el funcionamiento de la institución, así como sus objetivos, políticas y estrategias. Constituye un análisis de los procesos, y de los resultados obtenidos, así como también una apreciación sobre su realidad actual.

¹ Esta sección se basa en el documento “Pautas para la evaluación institucional”, CEIyA, UDELAR (2017). Disponible [aquí](#).

5. **Evaluación externa:** Con el objetivo de verificar el proceso de la Autoevaluación y la identificación de áreas de mejora, así como de realizar recomendaciones, se designan por la CEyA en acuerdo con el Servicio, Pares Evaluadores Externos (1 nacional y 2 extranjeros) que realizan una visita al Servicio. A partir de sus observaciones y de las informaciones, opiniones y valoraciones recogidas durante el contacto con docentes, estudiantes, egresados y funcionarios, realizan un Informe.
6. Redacción de un **Plan de Mejora**, que integra las recomendaciones de la Autoevaluación y de los Evaluadores Externos. Incluye las acciones que se consideran pertinentes para superar o eliminar las debilidades detectadas en la evaluación. Estas acciones incluyen objetivos, acciones e indicadores de los logros, fechas, responsables de la ejecución y recursos necesarios.
5. Aprobación de la Evaluación y Plan de Mejora por el Servicio y CDC, con asesoramiento de la CEyA.
6. **Unidad de evaluación:** El Servicio recibe los fondos para la creación y consolidación de un cargo de G3, 20 h semanales.
7. Seguimiento y evaluación de la ejecución del Plan de Mejora. Es una actividad permanente, a cargo de las Unidades de Evaluación de los Servicios, proveyendo de insumos a las autoridades de su servicio. El siguiente proceso de Evaluación deberá comenzar a los 5 años de finalizar la evaluación.

En documentos posteriores², la CEyA brinda algunas definiciones claves para la redacción de los Planes de Mejora, como ser:

→ **Plan de mejora:** Documento donde se consignan las medidas para obtener la acreditación, o para mejorar los aspectos puestos de manifiesto en el proceso de evaluación. Estos se elaborarán siguiendo un proceso de planificación de carácter convergente y alineado a los planes estratégicos de la Universidad de la República.

La Comisión de Evaluación Interna y Acreditación (CEyA) es el equipo central para el impulso del Programa de Elaboración de Planes de Desarrollo y orientará la marcha del proceso de planificación. Cumplirá la función de recepción y el estudio general y particular de los planes de mejora.

→ **Objetivos Generales:** son los establecidos en el PLEDUR. Dada su amplitud y proyección,

²“ PROPUESTA: *Guía para la elaboración e implementación de planes de mejora y de desarrollo en los servicios de la Udelar*”, CEyA, UDELAR (2023).

no permiten fijar actividades concretas y orgánicas para alcanzarlos. Se requiere desagregarlos a través de un conjunto de Objetivos Específicos que resulten más operativos y realizables.

- **Objetivos Específicos:** deben hacerse eco de los diagnósticos del proceso de autoevaluación y evaluación externa para indicar la manera en que van a cerrarse las brechas entre cada aspecto insatisfactorio de la situación existente y la calidad o el desarrollo académico ideal.
- **Iniciativa de mejora:** es entendida como un conjunto de tareas coherentes entre sí y debidamente secuenciadas mediante el cual, un equipo responsable se propone el logro de un objetivo específico que contribuya a alcanzar objetivos generales y específicos aplicando para ello insumos apropiados y con costos estimados. Las iniciativas de mejora también podrán contemplar propuestas de desarrollo que no necesariamente surgen de brechas o déficits detectados en la evaluación institucional.

En contactos con la CElyA a finales de 2023, se nos informó que están trabajando en un formato estandarizado para el diseño de iniciativas de mejora, con el objetivo de poner a disposición de los servicios.

Antecedentes en Facultad de Ciencias Sociales

La Facultad de Ciencias Sociales inició a mediados del año 2020 su proceso de autoevaluación, el cual finalizó en septiembre de 2022³. En noviembre de ese mismo año, la Facultad recibió al equipo de Pares Evaluadores externos designados por la CEIyA, los cuales elaboraron el informe correspondiente⁴.

Luego de esto, durante 2023 se dan dos procesos en simultáneo. Por una parte, la Comisión de Evaluación del Servicio (CES) conformada para el proceso de autoevaluación continua en actividad e inicia la redacción de los Objetivos Específicos de un posible Plan de Mejora. Por otra parte, en septiembre se crea la Unidad de Evaluación Institucional (UEI) y se designa a su coordinador.

Durante el último trimestre de 2023, la CES y la UEI trabajan en conjunto para definir un borrador inicial de Objetivos Específicos, el cual es validado por la CEIyA. Este borrador es enviado a las diferentes comisiones de la Facultad con el objetivo de obtener una devolución del mismo y continuar con el carácter participativo del proceso.

Durante el mes de diciembre de 2023, y retomando en febrero de 2024, diferentes integrantes de la CES y el coordinador de la UEI asistieron a las siguientes comisiones:

- Enseñanza
- Extensión
- Evaluación docente
- Posgrados
- Edificio y Obras
- Asuntos administrativos
- Género
- Interior

³ Los 9 informes resultantes se encuentran disponibles [aquí](#).

⁴ El informe resultante se encuentra disponible [aquí](#).

Luego de esto, se recibieron comentarios y observaciones⁵ de las comisiones de:

- Género y Diversidad
- Enseñanza
- Evaluación Docente
- Extensión
- Edificio y obras
- Asuntos administrativos
- Posgrados
- Interior
- Investigación
- Centro de Estudiantes de Ciencias Sociales (CECSO)

Entre Febrero y Junio de 2024, la CES y la UEI analizaron y sistematizaron cada comentario o propuesta recibida, analizando su pertinencia y coherencia. De este proceso, surge el listado de Objetivos Específicos que se pone a consideración del Consejo. Son un total de 66 Objetivos Específicos, vinculados a 10 líneas estratégicas del PLEDUR 2020-2024.

Teniendo en cuenta lo establecido a nivel central, estos objetivos serán sujetos a una revisión de su cumplimiento al iniciarse un nuevo proceso de evaluación, a realizarse en 2028⁶.

⁵ Los documentos de comentarios generados por las diferentes comisiones se encuentran disponibles [aquí](#).

⁶ La CEIyA establece que "El siguiente proceso de Evaluación deberá comenzar a los 5 años de finalizar la evaluación.". Teniendo en cuenta que la visita de los pares evaluadores a la FCS fue a finales de 2022, resulta razonable ubicar en 2028 el inicio del nuevo proceso de evaluación.

Elementos metodológicos

Ejes transversales

Los **ejes transversales** establecen dimensiones que aplican a los objetivos en forma de recomendaciones. Si el objetivo es el "*Qué quiero lograr*", y las iniciativas de mejora son el "*Cómo lo voy a lograr*", estas recomendaciones temáticas proponen el "*Teniendo en cuenta*".

En base a los intercambios mantenidos con las Comisiones y frente a la dificultad de plasmar esos aportes sin complejizar en exceso los objetivos, la CES y la UEI resolvieron incorporar este nuevo elemento a la arquitectura de objetivos. Se busca no agregar excesivo detalle a los objetivos para no tener redacciones extensas y complejas, pero sí poder capturar cierto nivel de especificidad que se quiere priorizar. A priori, no todos los ejes aplican a todos los objetivos, ni cada objetivo tiene que tener recomendaciones en cada eje. A su vez, las iniciativas que vayan surgiendo pueden estar alineadas con los mismos o no, pero no ir en contra.

Los ejes propuestos son:

- Género y diversidad
- Participación y diálogo
- Accesibilidad e inclusión

Posibles iniciativas de mejora

Con el objetivo de no perder el acumulado de la CES y capturar diversos elementos que surgieron en las devoluciones de las comisiones, algunos Objetivos Específicos se acompañan de posibles iniciativas de mejora, las cuales revisten un **carácter tentativo, pero no definitivo**. Tener presente estas posibles líneas de acción permite, una vez que los Objetivos Específicos sean aprobados, contar con algunas ideas iniciales de cómo alcanzarlos. A modo de ejemplo, una recopilación de estas potenciales iniciativas se encuentra disponible [aquí](#).

Aprobación de iniciativas

Un elemento que no está explicitado en la documentación elaborada por la CEIyA es el mecanismo para la aprobación de las iniciativas de mejora. Desde la CES y la UEI se propone que:

1. Corresponde a la UEI, con apoyo de la CES y otros actores de la Facultad que sean pertinentes, **difundir** los Objetivos Específicos que apruebe el Consejo.
2. Corresponde a la UEI, con apoyo de la CES y otros actores de la Facultad que sean pertinentes, **dinamizar y acompañar el diseño** de las iniciativas de mejora.
3. Corresponde a la CES **evaluar** las iniciativas de mejora que se reciban, velando por su coherencia, pertinencia y viabilidad.
4. Corresponde a la UEI **hacer el seguimiento** de las iniciativas que se defina implementar y mantener informada a la CES.
5. Corresponde a la CES **elaborar** la propuesta de iniciativas de mejora y elevarlas al Consejo, así como los asuntos que surjan en este proceso y considere necesarios.

Se prevé recibir diferentes tipos de iniciativas, las cuales seguramente puedan distinguir entre:

- A. Iniciativas que demanden presupuesto
- B. Iniciativas que demanden cambios normativos o de procedimientos
- C. Iniciativas que demanden ambos elementos
- D. Iniciativas que no demandan ni presupuesto ni cambios normativos

Por lo anterior:

6. Se entiende necesario que en el mediano plazo existan fondos destinados a financiar las iniciativas de mejora que tengan costos asociados.

Plan de mejora

El Plan de Mejora de la Facultad de Ciencias Sociales para el período 2024-2028 se desarrolla a continuación, organizando los diferentes Objetivos Específicos (OE) de acuerdo a la línea PLEDUR en la cual se enmarcan.

El formato utilizado se detalla a continuación.

Línea PLEDUR

Objetivo general PLEDUR

OE X. OBJETIVO ESPECÍFICO

→ Eje transversal: *Recomendación*

4.2.2 Consolidación y profundización del proceso de regionalización de la Universidad.

Profundizar el proceso de expansión y crecimiento de la Udelar en Centros Universitarios Regionales consolidados, que desarrollen las funciones universitarias con calidad.

OE 1. Ampliar la oferta académica en Ciencias Sociales en los Centros Universitarios Regionales (CENURES).

→ Participación y diálogo: *Articular la oferta académica en los CENURES con las demandas y necesidades de esos territorios*

OE 2. Definir el rol de la Facultad como Servicio de Referencia Académica.

4.2.3 Efectivización de los derechos de las personas en todas las actividades universitarias.

Construir escenarios de desarrollo pleno del derecho a la educación superior de las personas, garantizar el ingreso, permanencia y la culminación de los estudios, en una institución con condiciones de convivencia que atienda de forma plural la riqueza de la diversidad de la comunidad.

OE 3. Apoyar el tránsito entre la enseñanza media y la educación superior de quienes quieran acceder a carreras de Ciencias Sociales.

OE 4. Reducir los niveles de desvinculación a lo largo de las trayectorias estudiantiles.

→ Género y diversidad: *Promover trayectorias educativas que contemplen las cargas desiguales en las tareas de cuidados.*

OE 5. Aumentar los niveles de egreso de las licenciaturas de la Facultad.

→ Género y diversidad: *Promover trayectorias educativas que contemplen las cargas desiguales en las tareas de cuidados.*

OE 6. Mejorar el acompañamiento a las poblaciones con mayores dificultades para el acceso, permanencia y egreso en Facultad.

OE 7. Mejorar la información para monitorear y evaluar las trayectorias educativas de grado.

→ Género y diversidad: *Considerar variables de género y cuidados en la producción de la información.*

OE 8. Diseñar e implementar una política institucional para la movilidad horizontal entre instituciones del Sistema Nacional de Educación Terciaria Pública.

OE 9. Trabajar en una política de comprensión lectora de diferentes lenguas.

OE 10. Implementar acciones de sensibilización y asesoramiento respecto a temáticas de violencia, acoso y discriminación.

OE 11. Garantizar canales de denuncia, contención y asesoramiento para abordar situaciones de violencia, acoso y discriminación dentro de la comunidad de la Facultad.

OE 12. Implementar una política de salud mental y de cuidado de la vida cotidiana para la comunidad de la Facultad.

OE 13. Promover la permanencia y continuidad de estudiantes privados/as de libertad y liberados/as en las carreras de la Facultad, atendiendo las particularidades de cada carrera.

4.2.4 Fortalecimiento de la creación y uso de conocimiento científico y cultural de calidad.

Consolidar y expandir las capacidades para realizar investigación de calidad en toda la Udelar.

OE 14. Definir periódicamente programas y líneas de investigación a promover a nivel de Facultad.

OE 15. Aumentar la formación en investigación de estudiantes, egresados/as y docentes de la Facultad.

OE 16. Promover el vínculo entre la actividad profesional y académica de egresados/as de la Facultad.

OE 17. Fomentar actividades académicas que propicien el ejercicio reflexivo y crítico sobre el conocimiento.

OE 18. Mejorar la interrelación entre las distintas unidades académicas de la Facultad en materia de investigación.

OE 19. Desarrollar instancias de investigación interdisciplinar entre docentes.

OE 20. Definir criterios para evaluar la función de investigación dentro de la Facultad.

→ Género y diversidad: *Tener en cuenta las desigualdades de género al desempeñar la función de investigación.*

OE 21. Mejorar la información para monitorear y evaluar la investigación dentro de la Facultad.

→ Género y diversidad: *Considerar variables de género y cuidados en la producción de la información.*

4.2.5 Integración de conocimientos y prácticas en la comunidad.

Mejorar y ampliar el desarrollo de actividades de extensión universitaria y relacionamiento con el medio.

OE 22. Definir periódicamente programas y líneas de extensión a promover a nivel de Facultad.

OE 23. Consolidar y ampliar el presupuesto asignado a la función de extensión.

OE 24. Contar con referentes de extensión en todas las Unidades Académicas.

OE 25. Aumentar la oferta de actividades de extensión para estudiantes.

→ Género y diversidad: *Aumentar la oferta de actividades de Extensión vinculadas a la desigualdad de género y la violencia basada en género.*

OE 26. Aumentar el número de docentes con formación específica en extensión.

OE 27. Fomentar la coordinación y la interdisciplinariedad en el desarrollo de la función de extensión.

OE 28. Visibilizar las experiencias de extensión en las que ha participado y participa el Servicio.

OE 29. Definir criterios para evaluar la función de extensión dentro de la Facultad.

→ Género y diversidad: *Tener en cuenta las desigualdades de género al desempeñar la función de extensión.*

OE 30. Mejorar la información para monitorear y evaluar la extensión dentro de la Facultad.

→ Género y diversidad: *Considerar variables de género y cuidados en la producción de la información.*

OE 31. Promover el desarrollo de actividades y tareas de extensión y actividades en el medio en el cuerpo docente.

OE 32. Fomentar actividades de extensión que propicien el ejercicio reflexivo y crítico sobre el conocimiento.

4.2.6 Consolidación de programas de posgrados.

Expandir la formación de posgrado de calidad en toda la Udelar.

OE 33. Contar con una política de posgrados que garantice una oferta articulada, coherente y estable.

OE 34. Aumentar el nivel de egreso de posgrados.

→ Género y diversidad: *Las acciones deben considerar las desigualdades de género entre las y los estudiantes.*

OE 35. Mejorar la información para monitorear y evaluar los programas de posgrado.

OE 36. Promover la incorporación de la extensión en la oferta de posgrado.

OE 37. Ajustar la oferta de actividades de Educación Permanente a las demandas, intereses y necesidades de los egresados/as de la Facultad.

4.2.9 Adecuación de las estructuras académicas y la carrera docente para el desarrollo de las funciones universitarias.

Mejorar las condiciones de la organización académica y del cuerpo docente para desempeñar enseñanza, investigación, extensión y gestión de calidad.

OE 38. Revisar el cumplimiento del Plan de Acción para la mejora de la Enseñanza (2020-2023) y encauzar las líneas pendientes a desarrollar.

OE 39. Definir objetivos formativos de la enseñanza en Facultad y evaluar el cumplimiento de dichos parámetros.

OE 40. Definir los criterios de evaluación e instrumentos para medir la calidad de la enseñanza.

OE 41. Consolidar la formación en enseñanza universitaria del cuerpo docente.

OE 42. Fomentar la colaboración entre docentes para la realización de las tareas de enseñanza.

OE 43. Promover la equidad de género en las estructuras académicas, con énfasis en los grados más altos.

OE 44. Promover la integralidad en el desarrollo de las funciones universitarias.

OE 45. Fortalecer la estructura modular de la enseñanza en Facultad prevista en el Plan de Estudios.

OE 46. Fortalecer la articulación y flexibilización curricular en y entre las Licenciaturas y el Ciclo Inicial.

OE 47. Propender a una mayor proporcionalidad en la distribución de recursos de enseñanza según la matrícula de las licenciaturas.

OE 48. Definir una política institucional para mejorar la situación laboral de los grados de ingreso.

4.2.10 Fortalecimiento de la gestión y el cogobierno para una Universidad transparente, ágil y democrática que incluya la consolidación de un sistema de información robusto acorde a los objetivos de la institución.

Generar las condiciones para la transformación organizativa y del modelo de gestión de la Universidad de la República para desarrollar funciones universitarias de calidad.

OE 49. Mejorar los procesos de toma de decisión en los espacios de cogobierno.

OE 50. Mejorar la participación en los espacios de cogobierno.

OE 51. Definir institucionalmente las formas de participación de los órdenes en los espacios de decisión de las Unidades Académicas.

OE 52. Mejorar y promover la profesionalización de la gestión universitaria.

OE 53. Incentivar el desarrollo de tareas de gestión universitaria por parte del personal docente.

→ Género y diversidad: *Promover equidad de género en las tareas de gestión universitaria.*

OE 54. Mejorar la eficiencia de los procesos administrativos.

OE 55. Promover un mayor conocimiento e internalización de la normativa y procedimientos por parte de la comunidad universitaria.

4.2.11 Construcción de infraestructura adecuada para el desarrollo universitario.

Construir infraestructura moderna y adecuada para brindar educación universitaria de calidad, adecuar la vasta planta física de la Universidad y adaptarla a las condiciones actuales de desarrollo pedagógico, de trabajo y de investigación, y avanzar hacia una planta física inclusiva, segura y amigable con el medio ambiente.

OE 56. Adecuar la planta física de la Facultad a las demandas actuales de sus funciones y colectivos.

- Género y diversidad: *Promover espacios físicos libres de violencia, acoso y discriminación.*
- Accesibilidad e inclusión: *Avanzar hacia una planta física de la FCS inclusiva, segura y amigable con el medio ambiente.*

OE 57. Mejorar la gestión de la infraestructura, mantenimiento y espacios en Facultad.

- Género y diversidad: *Promover espacios físicos libres de violencia, acoso y discriminación.*

4.2.12 Fomento de redes de colaboración en el país, la región y el mundo.

Aumentar y fortalecer el trabajo de la Udelar en cooperación con otros actores a nivel nacional, regional e internacional.

OE 58. Promover la generación de oferta de grado y posgrado en común con otros servicios.

OE 59. Fortalecer la vinculación con otros actores del subsistema público nacional.

OE 60. Profundizar los vínculos con otras universidades latinoamericanas, con énfasis en evaluación institucional y académica.

OE 61. Establecer vínculos con universidades extranjeras, con énfasis en el Sur Global, para el desarrollo de programas conjuntos de investigación avanzada e intercambio de estudiantes de grado y posgrado.

4.2.13 Evaluación sistemática de resultados, impacto y procesos de las actividades universitarias.

Consolidar los procesos de evaluación que permitan la mejora continua de las actividades que desarrolla la Udelar y que garantice la calidad en toda la institución.

OE 62. Ejecutar y dar seguimiento al Plan de Mejora.

→ Género y diversidad: *Definir recursos humanos técnicos para incorporar la perspectiva de género en el Plan de Mejora.*

OE 63. Aumentar los recursos humanos vinculados al proceso de evaluación institucional.

OE 64. Fortalecer los recursos humanos vinculados a la planificación y evaluación universitaria.

→ Género y diversidad: *Incorporar la perspectiva de género en la planificación y evaluación universitaria.*

OE 65. Profundizar el involucramiento de toda la comunidad de Facultad en el proceso de evaluación institucional.

OE 66. Preparar un nuevo ciclo de evaluación.