

# **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

<b>Antecedentes generales</b>	<b>3</b>
<b>Antecedentes en Facultad de Ciencias Sociales</b>	<b>6</b>
<b>Elementos metodológicos</b>	<b>8</b>
Ejes transversales	8
Posibles iniciativas de mejora	9
Aprobación de iniciativas	9
<b>Plan de mejora</b>	<b>11</b>
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 generales<sup>1</sup>

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.

---

<sup>1</sup> 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 posteriores<sup>2</sup>, 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,

---

<sup>2</sup>“ 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 2022<sup>3</sup>. En noviembre de ese mismo año, la Facultad recibió al equipo de Pares Evaluadores externos designados por la CEIyA, los cuales elaboraron el informe correspondiente<sup>4</sup>.

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

---

<sup>3</sup> Los 9 informes resultantes se encuentran disponibles [aquí](#).

<sup>4</sup> El informe resultante se encuentra disponible [aquí](#).

Luego de esto, se recibieron comentarios y observaciones<sup>5</sup> 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 2028<sup>6</sup>.

---

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

<sup>6</sup> 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 si 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.