

Borrador

Plan de trabajo de la Dirección del Departamento de Economía-FCEA-Udelar

Martin Leites – julio 2025, junio 2027.

Este documento pretende abrir el intercambio y establecer una hoja de ruta para guiar los esfuerzos que realice el departamento desde la dirección y los distintos espacios de trabajo. Busca ser un instrumento para organizar el trabajo, priorizar los esfuerzos y evaluar a futuro los avances. No tiene la pretensión de ser un documento cerrado, en tanto es pertinente señalar que el nivel de definición de objetivos y actividades que se proponen presentan distintos niveles de desarrollo.

En este plan se describen algunas líneas de trabajo que propongo desarrollar en el periodo en el que actuaré como director del Departamento de Economía. Para esta elaboración, entre otros documentos se tomaron como insumos los informes y planes de trabajo de las direcciones anteriores, así como también los resultados de los procesos de planificación de las direcciones funcionales. A partir de allí, se propone una agenda, que da continuidad con las actividades que se venían desarrollando, con algunos énfasis en los objetivos y líneas de trabajo que se detallan a continuación.

Un primer aspecto a considerar es la necesidad y pertinencia de contar con un Plan Estratégico del Departamento que establezca objetivos de largo plazo desafiantes y consensuados, así como lineamientos generales que establezcan criterios para avanzar en su concreción. Desde mi perspectiva, la elaboración de un plan estratégico de forma sistemática y participativa tiene un valor sustantivo e instrumental. Por un lado, porque el intercambio y la construcción colectiva en un proceso bien organizado contribuye a plantear los desafíos y oportunidades de manera más amplia y enriquecedora. Asimismo, el desarrollo de las actividades de planificación contribuyen a dinamizar la participación, nivelar información y apropiarse de objetivos compartidos. Sin embargo, implica un desafío ya que requiere de un compromiso y esfuerzo importante del colectivo docente. A pesar de estas ventajas mencionadas, en el contexto actual y en el corto plazo, no parece el camino más adecuado embarcar al DE en un proceso de reflexión y construcción de lineamientos estratégicos. Esta valoración surge de que este proceso no comienza desde cero y existe una acumulación previa en tres áreas específicas. En primer lugar, disponemos como referencia el Plan Estratégico de la Facultad y los lineamientos definidos por el Consejo de Facultad. El DE participó de este proceso y los resultados establecen una orientación general hacia dónde avanzar. En segundo lugar, el CONDIR ha definido algunos lineamientos generales para orientar la toma de decisiones. Más en general el Departamento ha tenido avances sustantivos en la sistematización de información, el diagnóstico de base, la consolidación de procesos, lo cual aportan una guía para la toma de decisiones. En tercer lugar, reciente se aprobó el plan estratégico del Instituto de Economía (IECON), que establece

lineamientos para el desarrollo de la función investigación, pero también aporta insumos para coordinar esfuerzos para el desarrollo del departamento.¹

Con base en los fundamentos recién expresados, propongo establecer algunos ejes de trabajo en acuerdo con las direcciones funcionales, y generar espacios de discusión y definición estratégica en el CDDE y en las Salas docentes del Departamento. En este sentido, propongo promover la generación de Planes estratégicos para la función enseñanza y la función de extensión y relacionamiento con el medio. Este proceso debe desarrollarse de manera articulada con el objetivo de que el departamento pueda desarrollar las funciones sustantivas de forma integral.

En el mediano plazo, es necesario incorporar en la agenda la elaboración del plan del Departamento de Economía, que integre las tres funciones y la gestión, y se articule con los avances de la Facultad.

A continuación, se presentan propuestas en las tres funciones universitarias y la gestión.

A. Enseñanza

Se buscará establecer y jerarquizar la Dirección de Enseñanza, poniendo en práctica lo establecido en el reglamento de departamentalización. Para ello es necesario definir objetivos para la enseñanza de grado, tareas y un plan de trabajo. Con ello se propone también evaluar la forma de organización actual de la función, lo que implica considerar la readecuación del funcionamiento del plenario de Coordinadores de Unidades Académicas y de la organización de las Unidades Académicas. Asimismo, se requiere establecer con mayor precisión los objetivos de corto y largo plazo para la Dirección de Carrera, evaluar su funcionamiento, y definir propuestas de mejora.

Enseñanza de grado: Resulta prioritario continuar avanzando en el objetivo de mejorar la calidad de la enseñanza de grado, y su articulación con la enseñanza de posgrado, así como con las demás funciones universitarias.

Actividades

- Finalizar el proceso de revisión del plan de estudios 2012, en coordinación con la Dirección de Enseñanza y la Dirección de Carrera. Hasta ahora se ha venido trabajando en cuatro niveles: i) readecuación del ciclo básico; ii) mejorar de la secuencia en las asignaturas y esquema

¹ Se tomaron como antecedentes los planes y o informes de las Direcciones de Andrea Vigorito, Henry Willebald,, María Inés Morales. Informes del IECON, el Plan Estratégico del Departamento y del Instituto de Economía. Los criterios orientadores discutidos por el CONDIR para asignar tareas y aprobar planes de trabajo.

de previaturas (se identificaron en particular problemas con el área de métodos cuantitativos). iii) mecanismos de finalización de la carrera. iv) revisión de la oferta de Unidades Curriculares (UC) y de sus contenidos.

Sobre el punto i, el DE optó por introducir a los estudiantes en la disciplina económica en dos bloques, uno que aporte la perspectiva de la Microeconomía y otro de la Macroeconomía. Está en proceso la elaboración de una nueva unidad curricular de Introducción a la Microeconomía que articule las experiencias y contenidos de los cursos de Análisis de las Interacciones Económicas y el Curso de Introducción a la Microeconomía. El nuevo curso sustituiría los dos cursos introductorios previos. En relación con la organización de una materia que introduzca a los estudiantes Macroeconomía, los avances son aún incipientes. Está en revisión el perfil y contenidos de la materia desarrollo y bienestar, que podría contribuir a completar el modulo introductorio. Sobre los puntos ii y iii, si bien existen avances concretos, hay que revisar y evaluar la secuencia y mecanismos con los equipos docentes involucrados. En relación al punto iv cabe consignar que el cambio del módulo introductorio debería llevar a una revisión del vector de contenidos de los módulos de materias obligatorias. Durante el período reciente se optó por no abrir nuevos cursos opcionales. Actualmente, está en discusión la incorporación a la grilla los cursos de Estadística Descriptiva, Ciencias de Datos ²y Economía Circular. Sin embargo, este listado no implica que se estén cubriendo todas las necesidades de materias opcionales. Se deben establecer criterios claros sobre la forma en que se abren y cierran UC e incorporar en la agenda cómo ampliar la oferta de prácticas de formación (sugeridas en el artículo 12 de la Ordenanza de grado) y, más en general, promover espacios de acercamiento entre los estudiantes y diversas prácticas profesionales en la materia. Explorar formas de pasantías con actividades que se desarrollan en el departamento (por ejemplo, compatibilizar y preparar bases de datos, realizar revisiones bibliográficas, etc.). Evaluar las posibilidades de articular la UC trabajo final de carrera con el Programa de Apoyo a la Investigación Estudiantil. Buscar estrategias para fortalecer la UC asociada a la participación de estudiantes en seminarios.

- Vínculo con los estudiantes y modalidades de enseñanza: La estructura y tamaño de la Licenciatura en Economía ofrece la oportunidad para incorporar iniciativas e innovaciones que fortalezcan los vínculos de los estudiantes con el departamento y que permitan un mejor aprovechamiento de las instancias de formación y los recursos con los que se dispone, y con ello contribuyan a la mejora de la calidad del proceso educativo.

- En las materias masivas buscar estrategias para mejorar la relación entre estudiantes y docentes, siguiendo los lineamientos de premiar la presencialidad aprobados por el Departamento. Promover distintas modalidades que aseguren la calidad académica de los cursos y que al mismo tiempo atiendan la diversidad de perfiles que tienen los estudiantes. Revisar/rediseñar el “contrato implícito” entre los estudiantes y el Departamento asociado a la inscripción a los cursos.

² Coordinar con el DMMC las posibilidades de Desarrollo de esta materia.

- Buscar estrategia para estimular la presencia de los estudiantes en facultad, que se apropien de los espacios, que tengan lugares para el estudio y el encuentro. Repensar los Encuentros del departamento. Facilitar espacios de intercambio y acercamiento de los estudiantes con los docentes que trabajan en facultad. Desarrollar actividades culturales.

- Evaluar la pertinencia de incorporar la figura de director académico para los estudiantes de la licenciatura en economía que llegan a tercero. El objetivo sería que el director académico lo oriente la definición de las optativas (la elección debería tener el aval de este director) y que también fuese una referencia para contribuir en cómo continuar en su formación posterior al egreso de la licenciatura.

- Estimular la incorporación de innovaciones en modalidades de cursado, evaluación e involucramiento de los estudiantes. Establecer espacios para la sistematización, la evaluación y divulgación de resultados. Desde el Departamento, ofrecer apoyo para que se formulen proyectos y se promuevan espacios que faciliten estos intercambios (Jornadas Académicas, Encuentros del Departamento, exposición de tesis y poster, concursos, charlas, espacios informales de intercambio).

- Otras iniciativas vinculadas a la enseñanza de grado
 - o En coordinación con la Comisión de Estudiantes Privados de Libertad de FCEA, evaluar y dar seguimiento a los procesos de enseñanza de los Estudiantes Privados de Libertad. Identificar acciones que puedan facilitar el desarrollo de los cursos para las Unidades Curriculares involucradas. Racionalizar la oferta de cursos y carreras. Coordinar con otros servicios del área social.
 - o Sistematizar y organizar la oferta de enseñanza y las instancias de evaluación que se realizan en el interior. Mejorar la planificación y establecer protocolos que establezcan responsabilidades y faciliten la gestión de los cursos, la coordinación con los docentes radicados en el interior, la comunicación con los estudiantes y el apoyo de Bedelía y Cursos Prácticos.
 - o Identificar espacios para mejorar en las funciones de apoyo a la tarea docente. Identificar problemas o cuellos de botella y establecer una mesa de trabajo con Cursos Prácticos, Bedelía y Asistencia Académica. A modo de ejemplo: la organización de las pruebas en el Interior; el apoyo a la organización de los salones de los cursos; apoyo en las revisiones y exámenes.
 - o Identificar necesidades de adecuación de materiales para ampliar la accesibilidad. Establecer estrategias para cubrir estas necesidades, priorizando los cursos de los primeros años y buscando acuerdos con instituciones especializadas en la materia. Es central contar con mejor información sobre las necesidades de readecuación y que esta llegue en tiempo y forma a los equipos docentes. En coordinación con el Programa de Apoyo a la Generación de Ingreso y Orientación Curricular (PAIGOC), trabajar en mejorar un protocolo para facilitar la accesibilidad de los cursos. El diagnóstico de partida, es que el protocolo actual se centra en la adecuación de los procesos de evaluación. No están bien definidas las responsabilidades y existe margen para ofrecer

una mejor respuesta en este tema (partiendo de la base que es un desafío importante para la realidad de nuestra Facultad). También es necesario definir de manera más adecuada el alcance y responsabilidades de los docentes del departamento en este proceso. Establecer espacios de intercambio entre los docentes para compartir experiencias y aprendizajes sobre las alternativas implementadas para la adecuación de la oferta educativa.

- En coordinación con la Unidad de Apoyo a la Enseñanza (UAE), la Dirección de Enseñanza y la Dirección de Carrera, publicar estadísticas anuales sobre los desempeños estudiantiles y los resultados de las pruebas diagnósticas. Los resultados de las pruebas diagnósticas deberían ser un insumo clave, al menos para los equipos docentes del ciclo común. Realizar seguimiento de desempeños estudiantiles por materia, tema y modalidades de evaluación. Difusión de los resultados. Generación de espacios de intercambio. Espacios para evaluar las innovaciones educativas.
- Promover sistemas de visitas en el aula y espacio de intercambio entre docentes de distintas Unidades Curriculares. Existen antecedentes de varios proyectos que no han sido implementados.

Enseñanza de Posgrado

- Generar un espacio de articulación y coordinación entre la Dirección de Enseñanza, la dirección de carrera y los coordinadores de Posgrado
- Revisar los avances en la implementación del nuevo plan de estudios de la Maestría en Economía. Hacer seguimiento sobre la calidad del programa y la oferta de los perfiles ofrecidos. Designar la Comisión Académica de Posgrados y acordar un plan de trabajo. Evaluar y rediseñar el sistema de becas a estudiantes de la Maestría en Economía.
- Revitalizar el espacio de trabajo para implementar el Doctorado en Economía en conjunto con la FCS. Informar sobre el estado de avance (CONDIR y Sala docente), designar una comisión y planificar los próximos pasos. Evaluar alternativas en modalidades de acuerdo con otras instituciones del exterior.
- Dar seguimiento al proceso de redefinición del posgrado en Economía y Gestión para la Inclusión.
- Definir una estrategia como departamento para el desarrollo de los programas de posgrado.
- Evaluar la pertinencia de ofrecer cursos de corta duración para egresados o propuestas de formación complementarias para estudiante fuera del cronograma de los cursos de las carreras de grado.
- Generar una red de egresados y/o ex-estudiantes. En los últimos años desde la maestría se fortaleció el vínculo con ex-estudiantes del DE que están realizando sus estudios de

posgrados en el exterior. Es relevante consolidar estos esfuerzos y ampliar las formas de contactos con los egresados.

B. Consolidación de equipos docentes y evaluación de las necesidades de enseñanza

- Considerando los cambios recientes en la composición de los equipos docentes del Departamento, las transiciones que aún se están procesando y los desafíos que tenemos por delante, es central contar con una imagen objetivo que sirva como instrumento para la toma de decisiones relacionadas con la forma de organización del departamento, las oportunidades de ascenso en la carrera docente, la contratación de nuevos docentes y la utilización de otras formas de vinculación. Se propone proyectar las necesidades de docentes para el desarrollo de las actividades de enseñanza de grado/posgrado en los próximos 5 años, estableciendo diversos escenarios. Articular esta imagen con los lineamientos definidos en el Plan Estratégico IECON en materia de contrataciones para el desarrollo de la investigación. Evaluar la consistencia de esta imagen con la necesidad de abrir oportunidades para el desarrollo de la carrera docente. En base a esta imagen deseada, establecer escenarios sobre la estructura docente adecuada para el desarrollo de las tareas de enseñanza, investigación, y la extensión y actividades en el medio. Para la construcción de la imagen objetivo, identificar las necesidades asociadas a la gestión, en función de la estructura del departamento y los requerimientos de rotación. Incorporar la dimensión territorial y el papel de las sedes del interior del país. Con base en esto, construir una imagen objetivo de la composición de cuadros docentes considerando la estructura por grados, unidades académicas, funciones y carga horaria. A partir de esta imagen objetivo, identificar necesidades y el presupuesto disponible, y desplegar estrategias para avanzar en la contratación de nuevos docentes y/o abrir oportunidades de ascenso.

- Desarrollar acciones para reconocer y consolidar el desarrollo de la carrera docente. Sistematizar el mapa de llamados realizados y en curso. Identificar recursos disponibles. Definir criterios para priorizar la apertura de oportunidades de ascenso de grado. Fortalecer los mecanismos de evaluación y mejora del desempeño de los docentes.

- Adecuación de la asignación de tareas en acuerdo al Estatuto de Personal Docente (EPD) y los criterios establecidos para las cargas de enseñanza. Este tema es fundamental para mejorar la eficiencia en el uso de los recursos para el cumplimiento de los objetivos que se propone el departamento, pero también por razones de equidad vertical y horizontal. En las anteriores direcciones se avanzó en el diagnóstico y en la implementación de la readecuación, que se ha transitado a través de la Dirección de Investigación y las unidades académicas/curriculares.

- ✓ Para avanzar en este proceso se tomó como referencia el vencimiento de los cargos efectivos, la renovación, resolviéndose una la reasignación tareas al momento de la aprobación de los nuevos planes de trabajo. Se propone continuar con este proceso trabajando coordinadamente con los directores funcionales del departamento.

- ✓ En el caso de los cargos interinos, las nuevas contrataciones se ajustan a los criterios establecidos. En los casos que tienen vínculos anteriores, se lograron avances, pero hay espacio para avanzar en la adecuación. Se propone coordinar esto con la dirección funcional de enseñanza, los coordinadores de Unidades Académicas y definir criterios y comunicarlos.
- Revisar las licencias con goce de sueldo como instrumento para apoyar ¿la formación de los docentes a la luz del nuevo EPD y los nuevos instrumentos disponibles. Desplegar o rediseñar los instrumentos disponibles en el DE.
- Sistematizar/comunicar el conjunto de tareas/responsabilidades asociadas a pertenecer al cuerpo docente del Departamento según carga horaria y tipo de función a desempeñar.
- Acordar criterios para una transición adecuada de los docentes que cierran su ciclo como parte del Departamento por el cumplimiento de la edad de retiro.

C. Función investigación

- Trabajar en coordinación con la dirección funcional para contribuir en el avance de la aplicación del Plan Estratégico del IECON en acuerdo con los objetivos planteados para el Departamento de Economía.
- Promover estrategias para el desarrollo de los proyectos de investigación de los doctorandos de forma integrada con los equipos de investigación. Identificar estrategias para que los docentes en formación puedan avanzar en sus estudios de doctorado, articulando las actividades de investigación y enseñanza en el DE. Identificar formas de financiamiento. Articular con el sistema de becas de la Maestría.
- Continuar desarrollando actividades que fortalezcan el vínculo con la comunidad de uruguayos que están realizando sus estudios de doctorado o desarrollan su carrera académica en el exterior
- Trabajar en iniciativas para conectar el IECON y más en general la investigación con la licenciatura (ej. Articularlo con UPC y ofreciendo programas de pasantías).
- Colaborar en la gestión de los equipos docentes para racionalizar procesos, buscar mejorar los desempeños y promover la integralidad de las tareas.
- Coordinar esfuerzos para fortalecer la comunicación del Departamento hacia el interior y el exterior.

D. Relacionamiento con el medio y Extensión

- La dirección apuntará a fortalecer el desarrollo de actividades de relacionamiento con (y en) el medio en áreas donde el departamento tiene cierta acumulación a través de la extensión, divulgación científica, y la interacción con otras instituciones públicas y de la sociedad civil, mediante acuerdos de trabajo, convenios u otras formas de colaboración. El DE tiene una larga trayectoria en ejecutar acuerdos y convenios con interés académico y para la sociedad. Sin embargo, no hay acuerdo sobre qué objetivos se debería plantear el DE en esta función y cuál es la estrategia para lograrlo. Resulta prioritario definir un plan para el desarrollo de esta función de forma coordinada e integrada con la enseñanza y la investigación. De acuerdo a los intercambios realizados con los referentes del área y la documentación que accedí, hasta el momento, las tareas de planificación y gestión de esta función actualmente recaen en una coordinación y una comisión que estaba desarrollando un plan de acción. El informe de la Dirección anterior y de la coordinación plantea un diagnóstico de la situación actual. Asimismo, el departamento ha venido asignando horas docentes al desarrollo de la tarea de extensión y actividades en el medio. Se identifican algunos proyectos incipientes, que son un “semillero” para el desarrollo de esta actividad. En paralelo, algunos docentes desarrollan en sus equipos actividades asociadas a esta función, aunque no estén enmarcadas en este Plan de acción. Es prioritario definir un objetivo y acordar lineamientos que sirvan como guía y a la vez convoquen al desarrollo de esta actividad. Es prioritario designar un responsable de coordinar/articular estas actividades. Que las actividades que se realicen se desarrollen en el marco de proyectos, con objetivos de corto y largo plazo, un plan de actividades y resultados esperados. Es central establecer un compromiso de sistematizar el trabajo, reportar avances y resultados obtenidos.
- Articular las actividades con la Unidad de Extensión y Relacionamiento con el Medio (UERM) de facultad o con las unidades de otras facultades.
- Evaluar la pertinencia de organizar Economía al Parque (o formatos alternativos).
- Retomar la discusión sobre evaluación de las actividades de extensión y relacionamiento con el medio (Comisión designada con dicho fin).
- Apoyo a la divulgación de las actividades de investigación que se realizan en coordinación con la unidad de comunicación.
- Tener un protocolo para sistematizar y difundir las diversas actividades de apoyo y asesoramiento que docentes del departamento desarrollan junto a Instituciones Públicas y organizaciones de la sociedad civil: ejemplo: diálogo social.

E. Gobernanza y estructura organizativa del Departamento

- Revisar la estructura de gestión, el organigrama y los procesos de toma de decisión formal del departamento. Identificar espacios para implementar mejoras. Documentar los avances, comunicarlos y dejarlos disponibles para el acceso del colectivo docente. Es importante que estas iniciativas tomen como insumo y se articulen con las propuestas del PE del IECON.

- Revisar cómo se procesan los cambios de dirección y la elección de los directores. Dar seguimiento para que se cumpla la planificación, la elaboración de informes y la correspondiente evaluación de desempeño en dicha función. Revitalizar el trabajo de una comisión que había sido designada con este objetivo, recoger las experiencias de anteriores integrantes del CDDE y directores.

- Con apoyo de la Secretaría del DE, contribuir a la racionalización de algunos procesos de gestión y el uso de recursos. En las últimas direcciones, con el fortalecimiento del apoyo administrativo del IECON y el Departamento se han logrado avances sustantivos. Parece prioritario aprovechar este impulso para seguir avanzando y mejorar la toma de decisiones del Departamento en su gestión cotidiana. Hoy contamos con mayor información y más apoyo para tomar estas decisiones. En particular, se propone revisar el proceso de asignación anual de tareas de enseñanza para identificar aspectos a mejorar en cuanto a tiempos e inconsistencias en el proceso de decisión. Esta revisión incorporará un procedimiento para articular estas asignaciones con los informes y planes de trabajo de los cargos efectivos. Esto contribuiría a que la asignación horaria y de tareas, sea consistente con lo que se espera para el cargo, de acuerdo a las prioridades del departamento y lo establecido en el Estatuto de Personal Docente. Se identifica la necesidad de lograr una mirada integral de las asignaciones de tareas a las funciones universitarias, establecer espacios de coordinación entre los referentes de cada una de las funciones y dar seguimiento a las decisiones. Con este fin, se propone generar un espacio de coordinación con los directores funcionales.

F. Fortalecimiento de la comunidad académica.

El departamento debería proponerse ser un espacio de intercambio, debate y reflexión, de formación y construcción académica y ciudadana. Este es un propósito de largo plazo que exige avanzar en la cultura institucional, el desarrollo de valores compartidos, el fortalecimiento de los espacios donde nos vinculamos y desarrollamos la actividad académica en sus diversos formatos. Avanzar en este sentido en parte depende de lograr resultados en los anteriores lineamientos. Sin embargo, parece necesario establecer acciones concretas para que el Departamento pueda avanzar en el logro de este objetivo, teniendo en cuenta que los retornos de estas actividades pueden observarse en horizontes de más largo plazo. Para ello se propone revitalizar los Encuentros del Departamento buscando una participación activa de los docentes y estudiantes. Promover encuentros e intercambios fuera de los ámbitos tradicionales. Explorar

otras alternativas de vinculación (concurso de blog; exposiciones de resultados de las materias; concurso de debates académicos, jornadas de discusión y reflexión, jornada de bienvenida, etc.).

Integrar activamente redes académicas locales e internacionales. Buscar acuerdos de cooperación con departamentos de otras universidades del exterior (en coordinación con los directores funcionales)

Generar espacios y actividades de referencia para los estudiantes y docentes del Departamento de Economía (ej.: concentrar las clases de economía en algunos salones; jornadas de orientación profesional; actividades de reflexión).

Un rol activo en las redes para difundir las actividades del Departamento y posicionarlo (central para las funciones de investigación y de extensión y actividades en el medio). Evaluar la pertinencia de un boletín dirigido a los estudiantes y docentes del departamento (evaluar periodicidad, considerar la posibilidad de articular con el boletín que envía la FCEA).

Los esfuerzos en este sentido deberían contribuir a tres objetivos: que los estudiantes y docentes se apropien del Departamento, sus espacios y actividades, y que sean protagonistas activos de esta comunidad. Contribuir a la construcción y mejora del clima de trabajo, lograr que el departamento sea un lugar agradable para trabajar y un espacio de encuentro para los docentes. Lograr que el Departamento fortalezca sus vínculos con el medio y su entorno, hacedores de política, organizaciones de la sociedad civil y la ciudadanía en general.