

**Anexo 1:**

**Antecedentes de autoevaluación en la Facultad de Ciencias Agrarias (UNL, 1984 a 2004)**

- *1983: nace la Comisión para el Desarrollo Tecnológico Agropecuario del Departamento Las Colonias (CODETEA). En la misma están nucleadas empresas del sector agropecuario, entidades gremiales sectoriales, el INTA y la Facultad de Agronomía y Veterinaria. Tiene por misión fundamental constituirse en un ámbito de generación y articulación de acciones dirigidas a promover el Desarrollo Rural del Departamento Las Colonias. La Facultad de Ciencias Agrarias continúa integrada a la misma (que ya ha cumplido sus primeros 20 años) y está liderando en la actualidad la formulación y puesta en marcha del Programa de Desarrollo Sustentable del Departamento. Para ello CODETEA ha conformado una Comisión especial integrando los políticos del departamento con representación parlamentaria provincial y cámaras vinculadas a la industria y el transporte de la región.*
- *1984: se conceptualiza sistémicamente a la FAVE como un componente del Servicio Agropecuario Regional.*
- *1988: como producto del trabajo en Áreas (hoy Departamentos) se propone un nuevo Plan de Estudios (incluyendo objetivos de carrera y perfil del graduado) y política de investigación para la FAVE.*
- *1992 y 1993: con los docentes de mayor dedicación<sup>1</sup> de la carrera de Agronomía se pone en común: (1) Principales debilidades de la FAVE; (2) Futuro probable de la FAVE; (3) Futuro deseable para la FAVE, (4) Identificación de algunas acciones relevantes que deberían realizarse en los próximos años .*

**Futuro deseable para la FAVE**

- *Ámbito de intercambio y análisis crítico permanente de toda la problemática institucional, regional, nacional e internacional.*
- *Facultad que detecta (diagnóstico) y responde (capacitación, investigación, servicio a terceros) a las necesidades del medio circundante, con reconocimiento a nivel nacional.*
- *Claridad de roles entre y dentro de las instituciones vinculadas al sector agropecuario.*
- *Integración en investigación con instituciones oficiales.*
- *Proyecto de desarrollo común con las instituciones del medio circundante.*
- *Integración de investigación /extensión. Gran desarrollo de la investigación. Desarrollo de la extensión universitaria acorde a los requerimientos del contexto.*

---

<sup>1</sup> *Aproximadamente 30, que representaban más del 60% de equivalentes dedicación exclusiva*

- Alto nivel de excelencia del egresado, tanto en lo profesional como en lo humanístico. Ello como consecuencia de:
  - v Excelente relación entre docentes y alumnos, tanto en lo personal como en las condiciones de funcionamiento ( armonía entre número de docentes y alumnos, condiciones infraestructurales acordes con las necesidades).
  - v Alto nivel de integración intra disciplinaria, lo que conduce a la desaparición de asignaturas y al funcionamiento en equipo constituido por varias cátedras, tanto para la docencia como para la investigación. Reemplazo del sistema de asignaturas por módulos intra disciplinarios.
  - v Consenso entre los docentes sobre el resultado del proceso de mejor enseñanza, aprendizaje.
  - v Amplio tratamiento de aspectos extracurriculares (culturales) .
  - v Enseñanza basada en: conciencia crítica y reflexiva. Educación personalizada a nivel de grado y permanente con los graduados.
  - v Mayor peso de las Ciencias Sociales en el currículo.
  - v Evaluación permanente del producto y del proceso.
  - v Posibilita la expresión cultural de los alumnos.
  - v Acciones a nivel secundario para orientar el ingreso.
  - v Eficiencia en el proceso enseñanza aprendizaje, reduciendo la permanencia del alumno en el grado.

*El FOMECA N° 328 para el Mejoramiento de la enseñanza de la Ingeniería Agronómica es presentado y aprobado en 1995 y se comienza a desarrollar de manera efectiva en 1996, con los siguientes objetivos, metas y actividades relevantes:*

El objeto de estudio de la Agronomía y de la acción profesional del Ingeniero Agrónomo son los sistemas agropecuarios, que son una amalgama entre sistemas naturales y artificiales en los cuales se genera, circula, almacena, transforma, intercambia y/o utilizan productos vegetales y animales; con el propósito de contribuir a optimizar los resultados a fin de satisfacer las necesidades particulares y de la comunidad, preservando la conservación de los recursos naturales.

Esto requiere de un profesional que ofrezca un asesoramiento agronómico con una visión empresarial y capacitado para afrontar los problemas de la producción y de la degradación de los recursos naturales con las herramientas que la ciencia y la tecnología ponen a su alcance, pero también capaz de desarrollar esas armas y de insertar toda la actividad rural en el mundo del comercio, de las finanzas y de la política.

Para el progreso social y económico del país parece necesario incentivar el desarrollo de una agricultura comercial y empresarial, tanto como fortalecer la agricultura de pequeña escala. Cualquiera sea el caso, la respuesta profesional deberá ser tecnológicamente satisfactoria, económicamente conveniente, financieramente factible, ambientalmente neutral y socialmente aceptada. Alta capacitación específica, innovación estratégica, enfoque integrador e interdisciplinario, flexibilidad funcional y creatividad son condiciones necesarias para aportar al desarrollo con equidad, sostenibilidad y competitividad que asegure un desempeño eficiente en el complejo mundo de la economía globalizada.

El desafío planteado a los profesionales es complejo. Ellos deben simultáneamente estar capacitados para responder a la cambiante demanda ocupacional, la que es dinámica y a veces restringida, como de generar su propio espacio productivo u ocupacional.

La disyuntiva final es entonces, introducir profundos cambios en la formación de los profesionales en Ciencias Agrarias para que estén en condiciones y sean capaces de enfrentar estos nuevos desafíos con creatividad y autonomía.

Por todo lo anterior el Proceso de Formación Profesional Agronómica debe entrenar en:

- **la interdisciplinariedad**, para lograr una comprensión de los procesos e interacciones involucrados en el funcionamiento y dinámica de los agrosistemas
- **la innovación tecnológica y metodológica**, que asegure procedimientos y propuestas apropiadas a la dotación y conservación de recursos.
- **la generación, organización, utilización y transmisión de la información** para optimizar la toma de decisiones de producción, transformación y comercialización de la producción.

En tal sentido en el presente proyecto se proponen los siguientes objetivos:

- 1.- Mejorar la capacitación del estudiante de Ingeniería Agronómica.**
- 2.- Mejorar las ofertas de capacitación para los graduados en Ciencias Agropecuarias.**
- 3.- Modernizar la oferta académica de grado y posgrado en función de las tendencias profesionales que se vislumbran para el futuro y de los nuevos campos profesionales que surjan de escenarios alternativos**

#### **1.- Mejorar la capacitación del estudiante**

Para ello es necesario:

- 1.1.- Mejorar el desempeño académico de los alumnos ingresantes evitando su deserción por medio de las siguientes acciones:

- *Instrumentar cursos de nivelación en Matemática y Química reduciendo las diferencias originadas en la formación de la enseñanza media. **Indicador:** Pasar de un curso de 1 semana a otro de 4 semanas/alumno de nivelación.*

- *Instrumentar un curso de Introducción a la Vida Universitaria, brindando informaciones referidas al funcionamiento del sistema universitario. **Indicador:** Pasar de un módulo de dos a uno de ocho horas/alumno integrado al curso de nivelación.*

- *Ofrecer a los estudiantes la posibilidad de recurrar las asignaturas: Matemática y Química General, durante el segundo cuatrimestre del primer año. **Indicador:** Pasar de un 30 % a un 15 % de deserción.*

1.2.- Mejorar la vinculación del ingresante con el medio agropecuario desde el inicio de la carrera.

*Esta vinculación se mejorará a través de la participación de los ingresantes en el SEPA (Servicio de Entrenamiento Profesional Agronómico), que se desarrolla como taller integrador de actividades agropecuarias. Las **actividades** involucradas tienden a que el estudiante se familiarice con los distintos componentes de los sistemas agropecuarios. **Indicador:** Pasar de 5 a 25 días por alumno de actividad anual.*

1.3.- Actualizar los contenidos y lograr la articulación interdisciplinaria en el proceso de enseñanza-aprendizaje

*Esto se logrará a través de:*

- *Actualizar los contenidos en áreas de vacancia en los temas de Producción Vegetal Extensiva, Producción Vegetal Intensiva, Producción Animal, Recursos Naturales y Gestión Económica y Social de la Empresa Agropecuaria. **Indicadores:** al finalizar el primer año lograr la revisión de contenidos e incorporar los temas correspondientes a las áreas de vacancia. Organización de 10 cursos optativos para profundización de las áreas de vacancia.*

- *Formar recursos humanos altamente capacitados para la docencia e investigación, en especial en las siguientes áreas de vacancia: Agroecología, Recursos Naturales, Riego y Drenaje, Genética Vegetal, Genética del Ganado Lechero, Fisiología Vegetal, Edafología, Sanidad y Manejo de Cultivos Hortícolas, Cultivos Forrajeros, Comercialización Internacional, Marketing de la Cadena Alimentaria, Evaluación y Análisis de Proyectos de Inversión. **Indicadores:** Pasar de 3 a 13 docentes realizando estudios de posgrado. Posibilitar a los docentes la realización*

*durante el primer año de 4 pasantías y, a partir del segundo, de 20 pasantías/año, para perfeccionamiento en Centros especializados. Posibilitar la participación de los docentes en los Cursos y las Actividades académicas relacionadas con las visitas de 5 Consultores/año, 5 Intercambios de Docentes-Investigadores/año, y 5 Profesores Visitantes del Exterior/año.*

*- Conformar módulos interdisciplinarios de enseñanza-aprendizaje e investigación que con enfoque integrador posibiliten el desarrollo, la jerarquización y la complementariedad de los temas aportados por cada disciplina. **Indicadores:** Pasar de 1 a 5 núcleos interdisciplinarios. Pasar de 0 a 6 talleres integradores por año.*

*- Modernizar el material y el equipamiento didáctico introduciendo las nuevas técnicas multimedias. **Indicador:** Pasar de 4 retroproyectores y 3 proyectores de diapositivos a disponer de un Módulo de Medios audiovisuales con equipamiento multimedia que no se dispone actualmente.*

*- Mejorar el equipamiento científico y tecnológico para la enseñanza experimental de grado, aumentando la eficiencia en el desarrollo de los trabajos prácticos de laboratorio y de campo, posibilitando la realización de nuevos trabajos prácticos. **Indicadores:** Pasar de 10 a un 20 % de trabajos prácticos de campo. Pasar de 5 PC para uso docente a disponer de un Gabinete de Informática con 20 PC. Pasar de escaso y obsoleto instrumental de laboratorio a disponer de un Módulo experimental de Laboratorio que contempla la posibilidad de análisis de material vegetal, de suelos, aguas, microbiológico, lactológico, cultivos de tejidos y esté dotado de dos cámaras de crecimiento anexas. Pasar de escaso y obsoleto instrumental óptico a disponer de un laboratorio de instrumental óptico para las materias básicas agronómicas. Pasar de no disponer a disponer un módulo experimental de campo que contempla instrumental de medición portátil, maquinarias y herramientas, y cultivo bajo invernáculos con sistema de climatización automatizado. Pasar de un colectivo obsoleto y de escasa capacidad a disponer de una unidad para 45 alumnos que posibilite los prácticos diarios de campo, así como los viajes de estudios de los sistemas agropecuarios de la región y del país.*

*- Actualizar y completar el material bibliográfico, y mejorar el equipamiento de biblioteca. **Indicador:** Adquirir 200 textos por año. Pasar de ninguna a 30 suscripciones a publicaciones periódicas por año. Disponer de dos bases de datos bibliográficos en CD-ROM. Pasar de 1 PC 386 a 4 PC 486 DX2, posibilitando el acceso del usuario a los Bancos de Datos.*

## 2.- Mejorar las ofertas de capacitación para los graduados.

Para lograr este objetivo se proponen las siguientes estrategias:

2.1.- Mejorar la oferta de Cursos de actualización y especialización para los graduados de la región. Para ello es necesario:

- *Conocer durante el primer año la demanda de capacitación de los Graduados. **Indicador:** Realizar una evaluación diagnóstica de las necesidades de capacitación de los graduados de la región durante el primer año.*

- *Incrementar la oferta de Acciones de Capacitación de los Graduados adecuándola a la demanda y fundamentalmente a cubrir áreas de vacancia detectadas como imprescindibles para el desempeño futuro del profesional en Ciencias Agropecuarias. **Indicador:** Pasar de 6 a 16 cursos de temáticas flexibles por año.*

2.2.- Desarrollar la oferta de Cursos de capacitación y actualización para docentes de la enseñanza media a nivel de EGB y Polimodal.

- *Analizar la demanda que se genera a partir de las modificaciones del sistema educativo en los niveles de enseñanza general básica (EGB) y Polimodal. **Indicador:** Ofrecer 12 cursos por año de temáticas flexibles.*

2.3.- Fortalecer la Maestría en Extensión Agropecuaria.

Para ello es necesario:

- *Otorgar becas abiertas para graduados del país y del exterior posibilitando la participación de estudiantes de las distintas regiones del país y de los países vecinos. **Indicador:** otorgar 10 becas abiertas por edición.*

- *Posibilitar la participación de especialistas del país y del exterior en: el Dictado de Cursos dentro de los distintos Módulos curriculares de la Maestría, el Asesoramiento y Dirección de Tesis y el Asesoramiento a los Grupos de Investigación y Desarrollo asociados al Posgrado. **Indicadores:** 1 Consultor/año, 3 Docentes investigadores del País/año, y 1 Profesor visitante del Extranjero/año.*

- Incrementar los Proyectos de Investigación asociados al Posgrado. **Indicadores:** lograr 4 proyectos por cada una de las Orientaciones de la Maestría a cabo del segundo año.

- Posibilitar a los estudiantes del último tercio de la Maestría la realización de Cursos en el país o el exterior. **Indicadores:** Pasar de ninguna a 2 pasantías/año, a partir del segundo año del Proyecto.

### **3.- Modernizar la oferta académica de grado y posgrado.**

Para lograr este objetivo es necesario:

- Actualizar durante el primer semestre del primer año el perfil profesional a partir de la evaluación de la demanda presente y futura. **Indicador:** Contratación de 1 consultor especialista en Estudio de demanda profesional agropecuaria, preferencia y prospectiva.

- Con los resultados obtenidos: a) caracterizar el proceso de formación agronómica, b) definir distintos niveles de ofertas académicas formales y no formales y c) elaborar los diseños curriculares correspondientes. **Indicadores:** formar a partir del primer año una Comisión de Evaluación y Reforma Curricular. Contratar 2 consultores. Desarrollar durante el segundo semestre del primer año y el primer semestre del segundo año las etapas a) y b) y c). Desarrollar durante el segundo semestre del segundo año las tramitaciones administrativas correspondientes para la puesta en marcha de las nuevas ofertas académicas durante el tercer año del proyecto. Durante el segundo semestre del segundo año difundir adecuadamente las nuevas ofertas académicas de grado y posgrado. A partir del tercer año iniciar las nuevas ofertas académicas realizando el seguimiento (evaluación) correspondiente.

- Desde el año 1995 se comienza a debatir, desde la Unidad de Apoyo a Planeamiento Estratégico (UNAPE) el proyecto de rediseño de la estructura institucional de la Facultad de Agronomía y Veterinaria. Luego de intensos debates conducidos por expertos nacionales e internacionales, se recomienda llevar adelante, con base en la preexistente, la formación de dos nuevas Facultades: Ciencias Agrarias y Ciencias Veterinarias. Este proyecto recibe su aprobación en la Asamblea Universitaria de nuestra Universidad en 1997.
- Durante el año 1998 se comienzan a dar los pasos institucionales y administrativos para llevar adelante la resolución de la Asamblea Universitaria. Las dos Facultades comienzan a funcionar a partir del 15 de Febrero de 1999.

- *1999: El Consejo Directivo de la recientemente creada Facultad de Ciencias Agrarias aprueba el Nuevo Plan de Estudios que, con la aceptación individual de los ingresantes 1998, se pone en vigencia con carácter retroactivo. Las ideas centrales de este Plan se habían debatido hacía diez años y se cristalizaba en la propuesta final del plan previsto en el proyecto FOMECE.*  
*En el diseño del mismo fueron incorporadas las propuestas formuladas por diferentes consultores, nacionales e internacionales, contratados a través del FOMECE.*
- *A principios del 2002, se proponen modificaciones al actual Plan de Estudios y bases para ubicar la misión de la Facultad en la Formación de Universitarios, Profesionales, Especialistas, Posgraduados y en su función en el Proceso de Demanda (implica la identificación de necesidades y desde la óptica científica –tecnológica), Generación y Adopción de conocimiento y tecnología agropecuaria.*

**Listado de debilidades detectadas en la carrera de Agronomía en 1993 y mejoras obtenidas hasta la actualidad**

<b>Debilidad reconocida en 1993</b>	<b>Acciones, resultados al 2004</b>
Deficiente vinculación con la Universidad	Profesores de la FCA participan en la gestión de la UNL.
Imposibilidad de acceder a cargos y aumento de dedicación Inadecuada distribución de puntos docentes Asimétrico crecimiento de grupos de trabajo	Se unifican cargos para formar dedicaciones exclusivas. Reciben dedicación exclusiva docentes que terminaron su formación de posgrado, mejorando áreas deficitarias y de vacancia.
Mal funcionamiento de las áreas	2004: Se reglamenta y ponen en funcionamiento los Departamentos.
Estructura no específica del órgano de la conducción (Consejo Directivo).	A raíz de la conformación de las dos Facultades, el Consejo Directivo de Ciencias Agrarias aporta el elemento de especificidad demandado en 1993. Por otra parte, en el año 2002 se elabora organigrama institucional de la gestión para el período 2002-2005, que fue aprobado por el CD y el HCS. En el mismo se definen funciones para los responsables de las distintas dependencias de la gestión institucional.
Mala asignación de tiempos para clases y exámenes	Año a año se discute la distribución de semanas para clases y exámenes.
Falta de temas prioritarios para investigar	Desde 1992 se sostiene en la Universidad el Programa “Cursos de Acción para la Investigación y el Desarrollo (CAI+D)”. El mismo ha permitido el desarrollo de Programas de Investigación en la UNL con activa participación de la FCA en la definición de prioridades y conducción de Programa. Los proyectos específicos de investigación se nuclean en cada uno de los Programas. El Programa CAI+D está siendo evaluado de

	manera participativa por la comunidad universitaria, desde el año 2003.
No concuerda la oferta ( conocimiento y profesional egresado) con la demanda	1998 entra en vigencia nuevo Plan de Estudios. Se desarrollan 3 Especialidades y 1 Maestría para cubrir la demanda profesional.
Falta de un hilo conductor que asegure la integración vertical y horizontal	En el nuevo Plan de Estudios se crean los Nodos de Integración.
Escaso e inadecuado trabajo interdisciplinario	Ídem respecto a los Nodos y se desarrollan Proyectos de Investigación y SAT interdisciplinarios.
Imposibilidad de retener recursos humanos calificados	Se inicia el Programa de Incentivo a la Investigación en el ámbito nacional. Se estipula el incentivo a la Dedicación Exclusiva. Se incrementan y diversifican los SAT y SET. Se capacitan en nivel de Maestría y Doctorado muchos docentes de la casa. Se jerarquizaron y elevaron en dedicación a todos ellos.
Falta de espacio: gabinetes, laboratorios, campo experimentales  Deficiente infraestructura y equipamiento	Existen campos experimentales. El Consejo Directivo ha aprobado un plan director de obra pública para el corto, mediano y largo plazo. A partir de fines de 2004 y principios de 2005 se comienza construcción de los primeros dos laboratorios.  El Programa FOMECA y la obtención de fondos concursables a través de Proyectos de investigación permitió mejorar equipamiento.
Dificultad para afrontar la formación continua de los cuadros docentes	Existen Programas de Capacitación de posgrado en la UNL y fondos para el intercambio de docentes y estudiantes.
Inadecuado funcionamiento del Consejo Directivo	Se reglamenta el funcionamiento del CD, se incrementa la actividad de las Comisiones.
Falta de contenidos formativos	Se destina 5% del tiempo total de nuevo Plan de Estudios a temáticas y actividades formativas.
Falta de masa crítica	Se han desarrollado al menos 5 equipos de trabajo altamente calificado.
Vacancias en áreas críticas o innovadoras	Con FOMECA se inicia una etapa de superación
Deficitario relacionamiento con el medio	Existen múltiples convenios así como Servicios a Terceros. Se participa en numerosas Comisiones con Entidades Intermedias.
Falta de claridad en la asignación del tiempo del personal docente	Se propuso y está en estudio en el CD un novedoso y flexible esquema de evaluación docente.

- **Desde fines de 1999**, el Decanato impulsó la conformación de un Grupo de Gestión Ampliado integrado por los Consejeros Docentes (tanto del Directivo como del HCS) y todas aquellas personas que estuvieran vinculadas a las Secretarías de Gestión.

En la primera reunión se requirió al Grupo que, necesitándose comenzar a transcurrir actividades de planeamiento, era importante considerar las opiniones y percepciones de actores relevantes en el sistema de conducción, que permitiera la conformación de proyectos



**Lista de las Amenazas ordenadas por prioridad**

1. Deficiencias estructurales, edilicias y docentes, para atender una creciente matrícula.
2. Análisis de la calidad de las carreras que lleve a una categorización y/o racionalización.
3. Deficientes recursos para continuar proyectos de capacitación de docentes, sobre todo una vez finalizado FOMECE.
4. La priorización de necesidades económicas por parte de los docentes, deteriora la situación académica y la búsqueda de un proyecto referente de Facultad.
5. Riesgo de continuidad del Plan de Estudios por falta de recursos y retención de docentes.
6. Sobreoferta de la formación agronómica en el país.

Como elementos complementarios resulta apropiado transcribir el cuadro de Fortalezas y el cuadro de Oportunidades los que, si bien no fueron trabajados como en los dos casos anteriores, constituyen un marco de la visión de los participantes sobre el tema.

<b>FORTALEZAS</b>
Mejoras en las vinculaciones con el Rectorado y con el ambiente externo.
Mejoras en la capacitación de los docentes.
Grupo numeroso de docentes con buena predisposición al trabajo, apertura, unido y democrático.
Mayor y más eficiente trabajo del Consejo Directivo que genera nuevas expectativas.
Apertura de la gestión a la participación de toda la comunidad de la Facultad.
Intentos de avance en materia de crecimiento de la Facultad, tanto en obras como en fortalecimiento de actividades académicas (articulación con la Escuela de Granja, Centro Experimental en Cultivos Intensivos y Forestales)
Participación de numerosas cátedras en proyectos de investigación y servicios (SAT y SET).
Crecimiento de la matrícula.
Disponer de un Plan de Estudios nuevo con espacios interdisciplinarios y flexibilidad curricular.
<b>OPORTUNIDADES</b>
Cambios en la conducción política nacional que generan nuevas expectativas.
Creación de las Facultades, que permitirá el crecimiento individual de cada una de las carreras.
Relaciones interinstitucionales que posibilitarán aumentar los recursos económicos

extrapresupuestarios.
Ser referentes regionales y nacionales en algunas áreas del conocimiento (por capacidad instalada, suficientes recursos humanos y capacidad intelectual).
Disponibilidad de una Secretaría de Cooperación Internacional a nivel de la Universidad.
Estratégica inserción regional, con recursos abundantes e importante presencia de empresas.
Ser referentes de un renovado Plan de Estudios.
Demanda de actualización continua por parte de una importante masa de graduados en la región.
Categorización.

- Con posterioridad, a partir del año 2002 se comienza a dar cuerpo a la idea de generar un Plan Estratégico en el marco del Plan de Desarrollo Institucional de la Universidad. Se transcribe sus principales resultados:

## 1. Introducción

El Plan Estratégico Institucional para la Facultad de Ciencias Agrarias se inscribe dentro de los lineamientos generales del PDI<sup>2</sup> de la Universidad Nacional del Litoral, como un modo de articularse a una concepción de Universidad de manera integral, holística y a su vez rescatando las particularidades propias de la Unidad Académica en orden a su historia, los momentos e hitos relevantes que la nombran; con la intencionalidad de generar un proceso reflexivo, colectivo de todos los estamentos que la constituyen en el orden interno y también en relación al contexto donde dicha unidad académica se inserta, para lo cual se ha de convocar a diversos actores sociales representativos del medio productivo, económico, cultural, educativo, organizaciones de la sociedad civil tanto del ámbito público, como privado.

El presente documento aborda por lo tanto aspectos centrales del Plan de Desarrollo Institucional de la Universidad (PDI) y la propuesta metodológica para los distintos momentos y procesos a desarrollar en la unidad Académica de referencia.

El itinerario a recorrer implica abordar dos dimensiones de análisis que conforman a su vez un proceso articulador e integrador que tiene que ver con cuestiones referidas a la evaluación de dicha unidad académica como a la formulación de un plan de desarrollo institucional desde una mirada estratégica. También se propone, insertar lo referido a la planificación operativa que permita rescatar la diversidad de acciones que la Facultad de Ciencias Agrarias desarrolla en el presente, ya que constituyen una respuesta coyuntural a las

diversas problemáticas tanto del orden académico, administrativo, como edilicio, que se implementan.

## **2. Plan de Desarrollo Institucional (PDI)**

El Plan de Desarrollo Institucional de la UNL, se inscribe en un contexto que otorga un marco de profunda resignificación de la educación superior que ha sido puesta de manifiesto en forma elocuente y significativa en las últimas décadas. En la Conferencia Mundial sobre Educación Superior, convocada por la UNESCO, realizada en su sede de París en octubre del 98, emerge tanto la existencia de una demanda sin precedentes por los niveles de educación superior, como de una marcada tendencia hacia su diversificación. También aparece como una señal evidente del actual contexto, la conciencia creciente de la importancia que la misma tiene en el desarrollo social, cultural y económico de las naciones.

No dejan de identificarse sin embargo, los grandes desafíos a los que este nivel educativo se encuentra enfrentado; desde las dificultades relacionadas con el financiamiento, a la preservación del principio de equidad en el acceso al sistema, el aumento y el resguardo de la calidad de los procesos de enseñanza, la investigación y los sistemas de vinculación y transferencia; a la ubicación laboral de sus graduados, a la incorporación de nuevos equipamientos, al mantenimiento de sus otrora acervos bibliográficos, al acceso a los beneficios de la cooperación internacional, entre otras múltiples tensiones.

En este contexto, un Plan de Desarrollo Institucional en una Institución de educación superior, es una acción de planificación del desarrollo, que como señala C. Matus precede y preside los procesos deliberados de transformación. Lo precede, porque implica un ejercicio intelectual, un cálculo, que se lleva a cabo en forma previa a la implementación de Programas y Proyectos que se implementan. Y lo preside, porque el Plan resulta la guía de la práctica transformadora, es el marco de definición de objetivos y metas, es el momento de definición y adopción de estrategias, es el proceso de selección y articulación de los actores que participarán de esta transformación, es la instancia de construcción de consensos y compromisos para la acción y es el mismo acto de ejecución de Programas y Proyectos, a cuya luz son evaluados.

El Plan de Desarrollo Institucional, resulta una práctica deliberada y permanente que se ejecuta con el propósito de:

---

<sup>2</sup> Para una lectura completa del documento sobre el Plan de Desarrollo Institucional de la Universidad Nacional del Litoral ( PDI) se puede consultar la página web: [www.pdi.edu.ar](http://www.pdi.edu.ar)

- Preparar, facilitar y racionalizar el proceso de toma de decisiones en pos del logro de fines predeterminados, mediante la movilización de recursos en determinados horizontes temporales.
- Llevar a la práctica las acciones de transformación definidas,
- Evaluar, las acciones ejecutadas, en términos de su eficacia, eficiencia y efectividad, a los efectos de retroalimentar y corregir la propia práctica planificativa de la Institución, como modo de garantizar el cumplimiento de sus objetivos fundacionales.

Su característica distintiva está dada en que el mismo es un proyecto **colectivo** (porque en él se promueve la participación de los actores sociales interesados, tanto intra como extrainstitucionales) y **global** (porque el mismo está abierto a cubrir la totalidad de los aspectos que hacen al desarrollo y a la calidad de procesos de la Universidad).

#### **Estrategias asumidas para la formulación y Ejecución del Plan de Desarrollo Institucional (PDI) de la UNL**

Por Resolución del H. Consejo Superior de la UNL N°004, de fecha 9 de marzo del año 2000, se resolvió la instrumentación de un Plan de Desarrollo Institucional (PDI). Esta decisión implica un cambio de perspectiva en el proceso de transformación de la Universidad, a partir de:

- La generación de acciones concretas en pos de los objetivos definidos, y la ratificación y/o redireccionamiento de programas y proyectos que se encontraban en marcha,
- La conformación de nuevos espacios de participación y consulta, los cuales se extienden al conjunto de la propia Comunidad Universitaria (vertical y horizontalmente), y trascienden la misma procurando el involucramiento de la sociedad en general, considerando sus propios procesos, su heterogeneidad y la variedad de escenarios donde se construye.

El Plan en desarrollo se asienta en los diferentes procesos de evaluación institucional llevados a cabo (autoevaluación, evaluación externa y evaluación social). De los mismos se obtuvieron diversos resultados diagnósticos, los que son necesarios destacar:

- Los puntos críticos sobre los que se debe trabajar intensamente para producir un mejoramiento de la calidad, y

- Las fortalezas y potencialidades más sólidas de la institución sobre las cuales se debe asentar su proceso de desarrollo.

Estas instancias evaluativas precedentemente señaladas, permitieron a su vez:

- Desarrollar una práctica de autorreflexión sobre el quehacer universitario, en gran parte de su comunidad,
- La producción y aplicación de criterios, metodologías e instrumentos de captación y procesamiento de datos cuantitativos y cualitativos, procurando respetar la especificidad de cada ámbito,
- El logro de un alto grado de consenso alrededor de los principales aspectos temáticos a modificar, mantener y/o potenciar; y
- El reconocimiento de que los cambios operados a nivel social, la creciente transformación en el campo del conocimiento y la modificación de los paradigmas productivos, entre otras transformaciones del contexto, requieren de una profunda revisión y rediseño de las prácticas Institucionales. Las mismas deben ser afrontadas en forma sistémica y con el involucramiento del conjunto de sus miembros y de la sociedad de la cual es parte y a la cual están dirigidos sus esfuerzos.

### **Imagen Objetivo de la Universidad a la cual se aspira**

Teniendo en cuenta los ejes rectores definidos en el Art.3° de la Resolución 4/00 del H. Consejo Superior, se establecen los siguientes criterios.

Construir la imagen objetivo acerca del modelo institucional de la Universidad Nacional del Litoral implica en principio identificar la visión global de la misma que será orientadora del proceso de transformación, que los distintos actores involucrados en el proceso de formulación del Plan de Desarrollo Institucional aspiran implementar en el mediano y largo plazo.

Constituye una instancia que permite definir a través de una mirada holística de la Universidad, la visión de deseo que sobre la misma se tiene. Reconociendo en este proceso a la Institución como una entidad compleja y dinámica, en la cual, el proceso de actualización y diversificación de su labor académica, no sólo le debe permitir cubrir sus objetivos institucionales, articulando los cambios necesarios con las demandas instaladas al interior de su

mundo académico, sino que simultáneamente debe dar repuesta a aquellas provenientes del mundo social.

En función de ello se aspira a construir los siguientes Ejes Rectores:

- } *Una Universidad que defina y gestione desde sus cuerpos colegiados de gobierno el proyecto institucional en el ejercicio pleno de su autonomía.*
- } *Una Universidad que eduque ciudadanos libres y aptos para integrarse a una sociedad democrática, con el más alto nivel de calidad y en toda la diversidad de saberes científicos, técnicos, humanísticos y culturales.*
- } *Una Universidad en la búsqueda permanente de ampliar las fronteras del conocimiento en un adecuado equilibrio entre la investigación fundamental y la orientada hacia objetivos específicos para beneficio de toda la sociedad.*
- } *Una Universidad que interactúe con el Sector Productivo y el Estado, generando el ambiente propicio para los procesos de innovación científica y tecnológica necesarios para el desarrollo sustentable de la región.*
- } *Una Universidad que protagonice la construcción de una región socialmente inclusiva y en la que el conocimiento y los demás bienes culturales se distribuyan democráticamente.*
- } *Una Universidad que proporcione a los integrantes de su comunidad universitaria las mejores condiciones para el desarrollo de sus actividades.*

### **3. El Plan Estratégico Institucional en la Facultad de Ciencias Agrarias (PEICA)**

Teniendo como antecedente, el proceso de autoevaluación emprendido por la Universidad Nacional del Litoral, como la realizada por evaluadores externos (CONEAU); en el mes de febrero del año 2000, el Consejo directivo de la Unidad Académica de referencia autoriza a su decano a iniciar las acciones institucionales necesarias para generar actividades de Planeamiento Estratégico Institucional, en coordinación con la UNAPE. (Resolución “C.D. n° 019).

La decisión de llevar adelante la instrumentación de un Plan Estratégico Institucional en la Facultad de Ciencias Agrarias implica la oportunidad de potenciar sus fortalezas internas, como en relación al medio en la que desarrolla y proyecta su accionar, identificar sus debilidades trabajar su especificidad y a la vez poder articularse al proceso que la UNL desde una mirada integradora, que propicie la construcción de redes: estructuras flexibles de

articulación y cooperación horizontal, tendientes a sumar esfuerzos, recursos y generar oportunidades a través de las cuales interactúan las distintas unidades académicas y van generando estrategias que permitan la optimización de sus recursos, en relación a la calidad del servicio que se presta.

### **La Estrategia metodológica**

La estrategia de organización de talleres participativos presenciales promueve y posibilita la expresión de la opinión, puntos de vista y propuestas de la comunidad de la Facultad. En la serie de encuentros llevados a cabo en el mes de mayo y julio del corriente año, se propuso trabajar dos aspectos: en primer lugar se expusieron y desarrollaron las bases metodológicas para el progreso del **Plan Estratégico Institucional de la Facultad de Ciencias Agrarias**, como manera de integrar y establecer una base conceptual común en la que se establecen y acuerdan las herramientas e instrumentos que serán aplicados en las diferentes etapas del plan. En segundo lugar, se fijó como objetivo el rescate de la Identidad Institucional de la Facultad, entendiendo a la misma desde el marco normativo de la institución, donde se procuró rescatar el deber ser institucional descontextualizado. Esta visión se construye desde la evolución histórica de la Facultad, y replanteando las modificaciones necesarias, para que se mantenga como marco de referencia para la construcción de la imagen objetivo.

La estrategia de coordinación de los talleres se basó en el trabajo del grupo, para lo cual se organizaron cuatro encuentros, en los que se convocaron a participar a profesores y auxiliares de la Facultad, los que operativamente fueron distribuidos en grupos que tienen relación con las áreas de trabajo en las cuales desarrollan sus actividades, conformando cuatro grupos, los que fueron constituidos al azar, como forma de integrar las diferentes visiones, mediante la aplicación de una herramienta pluralista

La necesidad de rescatar la identidad de la facultad, proporciona el primer sello distintivo de la **singularidad institucional**, como expresión de esta singularidad permanece y orienta la definición de otros componentes. Construir o identificar esa identidad, es fundamental para entender los alcances propios del **compromiso con la institución**. Su rescate, implica **valorar las grandes definiciones y objetivos** institucionales que permanecen durante el tiempo, haciendo referencia a las líneas ideológicas, educativas, curriculares, organizacionales, sociales, religiosas y culturales **que caracterizan a la institución**.

**Como forma de catalizar la participación de los asistentes al taller, se diseñó el siguiente cuestionario:**

*¿ Que rasgos y valores institucionales, nos hacen diferentes ?. En lo organizacional, en lo curricular, en la docencia e investigación, en el grado de apertura a la comunidad, entre otras.*

*¿ Podemos establecer en forma explícita aquellas características por las que somos reconocidos y en las que nos reconocemos?*

*¿ Somos capaces de articular una identidad común sustentadas por todos los miembros de la institución?*

La serie de preguntas, intentan posicionar al grupo interrogado de diferente manera, en primer lugar, como integrante activo y participante de la vida universitaria, en segundo término como miembro de una institución inserta en un contexto y por último la visión común y articulada como grupo.

### **Los resultados**

*Como integrante activo y participante de la vida universitaria.*

- ♣ Comunidad “chica”, mayor integración con alumnos
- ♣ Mayor contacto de alumnos, docentes y el medio, ¡nos conocemos todos!
- ♣ Origen de los alumnos, la mayoría de egresados de escuelas de la región.
- ♣ Sitio geográfico especial que condiciona las actividades y por consiguiente las relaciones.
- ♣ Mayor personalización en la relación docente - alumno.
- ♣ Sin perder de vista la especificidad disciplinar académica se reconocen aspectos especiales como las relaciones interpersonales, contacto con los alumnos, ambiente familiar.
- ♣ Modalidad de transporte alumnos peatonal o bicicleta,
- ♣ Organización y continuidad en el tiempo de la peña estudiantil.
- ♣ Intensificación en el nivel capacitación docente, permanencia y continuidad del graduado como docente en la facultad.
- ♣ Convivencia de ambas facultades en un mismo espacio físico.
- ♣ Momento de plena discusión en relación a aspectos curriculares que den respuesta a la integración con el medio, el que se presenta como particular y con características distintivas.
- ♣ Importancia de fortalecer espacios de reflexión que visualicen y prevean cambios como forma de flexibilizar y responder a los cambios del medio.

- ♣ Discusión y puesta en valor del cambio Curricular de la FCA, Básicas Vs. Especialización, la primera con capacidad de resolver múltiples problemas de manera diferente y la segunda con un perfil definido para la resolución de problemas específicos.
- ♣ Reforma curricular “innovadora frente a los cambios vertiginosos del medio”.
- ♣ Diseño diferente
- ♣ Espacio interdisciplinario
- ♣ Formación Integral
- ♣ Enfoque sistémico.

*Como miembro de una institución inserta en un contexto*

- ♣ Grupos de investigación con “algún”, reconocimiento y/o influencia a nivel nacional y regional en ámbitos de tecnología de cultivos, calidad de carnes
- ♣ Nos identifican como FAVE y en esa imagen construida se ve más fortalecida la Facultad de Veterinaria
- ♣ Una visión general de la FCA es que tiene orientación hacia la producción lechera, la que en la actualidad no está tan marcada.
- ♣ Reconocimiento de la comunidad del nivel de formación profesional.
- ♣ Reconocimiento específicos en diferentes áreas disciplinares.
- ♣ La profesión implica la extensión como un componente distintivo de otras profesiones
- ♣ El grado de apertura a la comunidad se reconoce como incipiente, pero potencial de ser ampliado y mejorado en el futuro. Indicadores de esta situación lo constituyen la organización de jornadas, talleres, debates. La participación en SAT, SET, PEIS, PEC, la participación de los graduados de la FCA en la formación del Centro.

*Visión común y articulada como grupo.*

- ♣ Frente a una toma de decisión falta de “consenso e integración”
- ♣ Escasez de grupos de investigación con trayectoria
- ♣ Falta o inexistencia de conexión entre equipos internos entre sí
- ♣ Falta de relación con el campo experimental
- ♣ Aislamiento Gremial institucional
- ♣ Desconocimiento de la opinión del graduado.

Estos resultados, que implican la síntesis de la acción de diagnóstico, fueron sometidos al análisis y aprobación de los órganos de gobiernos de la FCA. Con base en los debates preexistentes, el Consejo Directivo debatió y acordó lo siguiente:

### ***Visión***

*La Facultad de Ciencias Agrarias es un referente nacional e internacional para la formación profesional en su disciplina; contribuye en gran medida al desarrollo sustentable en estrecha articulación con el territorio regional, nacional y del Cono Sur, liderando acciones de investigación y extensión agropecuarias de acuerdo a las demandas sectoriales en general y de las cadenas agroalimentarias en particular, con la anticipación y flexibilidad necesarias para atender un contexto caracterizado por una alta incertidumbre y una vertiginosa dinámica de cambio a nivel social.*

### ***Misión***

**Contribuir al desarrollo sustentable del sector rural a través de:**

- **ofertas flexibles de formación profesional;**
- **la generación y adaptación de innovaciones tecnológicas, con especial énfasis en las vinculadas con la calidad de los alimentos y la conservación de los recursos naturales;**
- **una propuesta creciente de formación continua para graduados;**
- **una oferta dinámica de servicios sustentada en la difusión y transferencia de conocimientos e innovaciones tecnológicas;**
- **un accionar articulado con otras entidades oficiales y privadas locales, regionales, nacionales e internacionales.**
- **su aporte al desarrollo de la democracia, impulsando el fortalecimiento de valores sociales y culturales;**

### ***Líneas de acción estratégica***

Las líneas de trabajo y análisis serán:

- Docencia de grado
- Cursos y carreras de posgrado
- Formación de recursos humanos
- Investigación y desarrollo tecnológico
- Extensión y transferencia
- Relaciones institucionales

- Infraestructura
- Gestión política y administrativa

**Aspectos destacables del Plan de Estudio 1998**

<i>Elementos nuevos del currículo</i>	<i>Fortaleza</i>	<i>Debilidades y Amenazas (*)</i>
<i>NODOS DE INTEGRACION</i>	Formación sistémica Interdisciplinaria Integración horizontal y vertical <b>(1)</b>	Que no se logre la integración de las asignaturas que lo forman. (por concepciones distintas o mala asignación de los tiempos)
<i>MATERIAS HUMANISTICAS</i>	Formación universitaria integral <b>(2)</b>	Detrimento, por disponibilidad de tiempo, de materias básicas y básicas agronómicas ( <i>químicas, física, fisiología</i> ) -Fortaleza del Plan Viejo- Tendencia a la presentación de contenidos propios de la especialidad (filosofía, epistemología) sin converger en la formación integral del profesional de ciencias agrarias.
<i>MATERIAS OPTATIVAS Y ELECTIVAS</i>	Formación general, sin descuidar la especialización <b>(3)</b>	Probable tendencia a la especialización. Posible transformación de materias optativas en posgrados arancelados.
<i>INFORMATICA</i>	Desempeño en las herramientas de estudio y trabajo modernas	<b>(4)</b>
<i>IDIOMA EXTRANJERO</i>	Capacidad para una mejor actualización	<b>(4)</b>

(\*) Las Debilidades y Amenazas son aquellas cuestiones que se deben *rever, controlar o enmarcar* en el futuro mediano.

**(1)** Dado que la Agronomía está basada en varias disciplinas diversamente entrelazadas, no ha existido una ciencia Agronómica simple, sino un conjunto de disciplinas unidas por un objetivo común. Por lo tanto, en el proceso de formación de futuros profesionales agrarios es esencial crear instancias de aprendizaje en el cual el estudiante tenga la oportunidad de visualizar y practicar la integración disciplinaria en torno a problemas o situaciones reales de los sistemas de producción.

Los nodos de integración, fueron pensados para facilitar a los estudiantes esta integración de conocimientos y metodologías.

**(2)** Como la esencia de la ciencia agronómica conjuga elementos biológicos, físicos, químicos y económicos a través del *factor humano*, estas asignaturas tenderán a formar profesionales éticamente responsables, con compromiso y sensibilidad social.

**(3)** Si bien la formación de Ingenieros Agrónomos en el Plan Viejo ponía énfasis en un profesional generalista, capaz de adecuarse a diversas y cambiantes situaciones laborales (lo que permanece), no se debe descuidar la especialización que el momento requiere o las posibilidades laborales del aún estudiante necesita.

**(4)** Aumento en la dedicación horaria del estudiante universitario, restando tiempo al seguimiento de las asignaturas, a los trabajos de integración, a la participación en cátedras y grupos funcionales donde se adquiere experiencia de organización y dirigencia.