

2022

# PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

Informe Final



# ÍNDICE

<b>Autoridades FCA. Equipo Asesor. Equipo Interno</b>	
<b>Glosario</b> .....	3
<b>Resumen Ejecutivo</b> .....	4
<b>Resumen Gráfico</b> .....	7
<b>Sección I. Encuadre Institucional y Metodológico</b> .....	12
Sección I.a Encuadre Institucional .....	13
Sección I.b Enfoque y Metodologías Utilizadas .....	17
<b>Sección II. Relevamiento de Malestares</b> .....	21
Sección II.a Análisis de los Datos Muestrales .....	22
Sección II.b Análisis de los Resultados Obtenidos .....	25
<b>Sección III. Construcción de Macroproblemas</b> .....	33
<b>Sección IV. Descripción y Explicación de los Problemas Priorizados</b> .....	38
Sección IV.a Descripción de los Problemas Focales.....	39
Sección IV.b Priorización de los Problemas .....	41
<b>Sección V. Explicación de los Problemas</b> .....	44
Sección V.a Explicación de los Problemas .....	45
Sección V.b Selección de Causas Críticas .....	54
<b>Sección VI. Definición de Objetivos y Ejes Estratégicos</b> .....	56
Sección VI.a Definición de Objetivos Estratégicos .....	57
Sección VI.b Definición de Ejes Estratégicos .....	57
<b>Sección VII. Construcción de Operaciones</b> .....	65
Sección VII.a Calendarización de Objetivos Estratégicos .....	66
Sección VII.b Construcción de Operaciones .....	67
Sección VII.c Plan de Demandas .....	76

<b>Sección VIII. Cálculo de Viabilidad</b> .....	78
Sección VIII.a Semáforo de Operaciones .....	79
Sección VIII.b Condicionantes Letales .....	80
Sección VII.c Análisis de Actores .....	81
<b>Sección IX. Conclusiones y Recomendaciones Finales</b> .....	85
Sección IX.a Conclusiones Finales .....	86
Sección IX.b Recomendaciones Finales .....	88
<b>Anexo 1. Matriz de selección de causas críticas</b> .....	89
<b>Anexo 2. Matriz Normativa</b> .....	95
<b>Anexo 3. Semáforo de Operaciones</b> .....	98
<b>Anexo 4. Frecuencia de actores en Operaciones y su viabilidad</b> ....	105



### **Responsables Institucionales**

Ing. Agr. Miguel Mariano PEREYRA IRAOLA – Decano

Ing. Agr. Fabián CABRIA, M.Sc - Vice Decano.

Ing. Agr. Sergio Costantino - Secretario de Coordinación

Lic. María Viviana Pérez – Subsecretaria Académica

Ing. Agr. (Dr.) Natalia Izquierdo - Secretaria de Ciencia y Técnica

Prof. Liliana Iriarte, Mg - Secretaría de Posgrado

Ing. Walter Glessi, Mg - Secretario de Extensión

Lic. Belén Alonso - Subsecretaria de comunicación

### **Equipo Asesor**

Mg. Maximiliano Diaz -responsable-

Lic. Facundo Alvarez

Lic. Ruben Gomez

Mg. Fernando Hammond

### **Equipo Interno**

Ing. Agr. Castellari Claudia

Ing. Agr. Corva Pablo

Ing. Agr. Creus Cecilia

Ing. Agr. Eyherabide Gustavo

Ing. Glessi Walter

Ing. Agr. Iorio Carlos

Prof. Iriarte Liliana

Ing. Agr. Manetti Pablo

Ing. Agr. Marino Maria Alejandra

Ing. Agr. Melchón Patricia

Ing. Agr. Natinzon Paula

Ing. Agr. Paz Cosme

Lic. Perez Viviana

Ing. Agr Ruffinengo Sergio



## GLOSARIO

### **DIMENSIÓN ESTRATÉGICA**

Son las áreas de la organización que describen los campos de acción estratégica de la misma y que organizan su funcionamiento. La suma de las dimensiones estratégicas debería describir por completo el accionar de la organización.

### **MALESTAR**

Es una percepción de un problema sujeto a innumerables interpretaciones y ambigüedades. Se caracteriza por su carácter subjetivo y falta de precisión.

### **MACROPROBLEMA**

Es una categoría de análisis que agrupa una serie de malestares afines con el objetivo de identificar situaciones problemáticas generales de los cuales se deducen problemas específicos

### **PROBLEMA FOCAL**

Son problemas organizacionales acotados, posibles de describir con precisión.

### **DESCRIPTORES**

Los descriptores de un problema son los hechos verificables que precisan los síntomas del mismo. La suma de descriptores debería poder dar una única interpretación completa del Problema focal y da un parámetro objetivo que será monitoreado a lo largo del tiempo.

### **CAUSAS CRÍTICAS**

Una causa crítica de un problema es un factor que incide en la creación de un problema y que además cumple con las siguientes condiciones: debe ser una causa original, causas detrás de ella, la resolución de la causa debe impactar positivamente en el problema y debe ser posible y práctico actuar sobre ella.

### **OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

Un objetivo estratégico es un centro de acción que busca resolver una causa crítica. Se caracteriza por ser la versión inversa de la causa de un problema. Debe ser medible su resultado y posible de estimar el tiempo que demandará cumplirlo.

### **OPERACIÓN**

Es la unidad básica de acción que realiza un actor para cambiar una situación problemática. En este sentido, las operaciones son acciones poco frecuentes que constituyen apuestas estratégicas de la organización para atacar sus problemas. Toda operación insume recursos que al ponerse en juego permiten generar un producto.

### **TRAYECTORIAS OPERATIVAS**

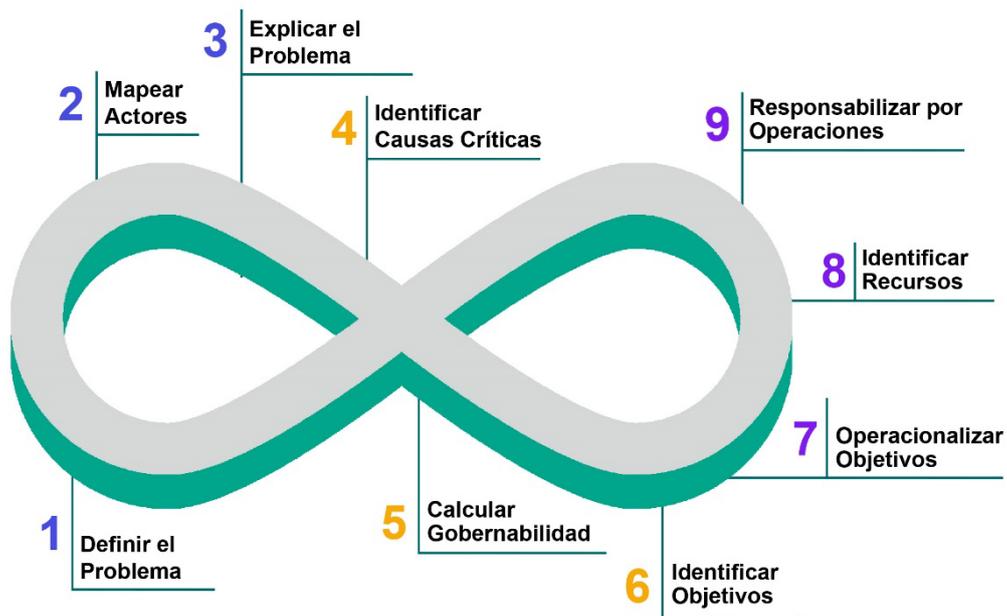
Es una serie de operaciones relacionadas con el mismo objetivo ordenadas estratégicamente según mejor convenga para lograr su propósito.



## RESUMEN EJECUTIVO

El presente Resumen Ejecutivo tiene por objetivo comunicar a la comunidad de la Facultad de Ciencias Agrarias (F.C.A.) las intenciones, el proceso y los resultados de la construcción del Plan Estratégico que se dió durante el año 2022.

Planificar es, como idea general, hacer una apuesta por diseñar el futuro de la propia organización inserta en una sociedad dinámica e impredecible. Para ello la Planificación Estratégica toma como proceso a seguir el que se puede observar en la siguiente figura:



**El ciclo consiste en identificar la situación que se desea modificar, explicarla suficientemente para entender porque pasa lo que pasa, proponerse objetivos que reviertan la situación, definir cómo cumplir los objetivos y ejecutarlo.**

Bajo estos conceptos es que la Facultad de Ciencias Agrarias (F.C.A) se abocó durante el año 2022 a la construcción de su Plan Estratégico con la intención de tener un norte común para todos los cuerpos de la Facultad, construir una herramienta que permita conocer cuáles son sus principales desafíos, su evolución en el tiempo y poder tener un modo de gestión superador para próximas acreditaciones ante organismos externos.

Para construirlo, la gestión de la F.C.A. decidió hacerlo a través de la contratación de un Equipo Asesor experto en la temática que acompañe a un Equipo Interno de miembros de la Facultad que se abocaron a esta tarea. Y lo hizo con la convicción que en la construcción del plan debían participar todos los actores que hacen a la vida de la Institución: Docentes, Estudiantes, Graduados, Personal Universitario, Instituciones sociales del medio y los estudiantes que por diferentes motivos no pudieron concluir sus estudios en sus aulas. Esa participación se dió a través de una serie de instancias: Encuestas, sesiones específicas en profundidad (focus groups), consultas virtuales y talleres presenciales. **En total 350 personas participaron de diferentes formas del proceso de creación del Plan Estratégico de todos los sectores previamente nombrados.**



En la primera etapa se definió cuáles eran las dimensiones de la Facultad a analizar, definiendo las siguientes diez: Docencia de Grado, Docencia de Postgrado, Producción de Conocimiento, Innovación y Transferencia, Vinculación con el Medio, Formación profesional de los estudiantes, Participación y Transparencia, Bienestar del Comunidad, Administración de la Institución y Espacios, Infraestructura y Equipamiento.

Dentro de estas dimensiones, en el procesamiento de la información suministrada a través de encuestas y focus groups, se detectaron una serie de problemas institucionales. Se pudieron procesar 350 menciones de malestares los que fueron condensados en 9 grandes problemas:

1. Aislamiento físico y virtual
2. Brecha pedagógica entre la Institución y sus estudiantes
3. Deficiencia administrativa
4. Falta de legitimidad para la toma de ciertas decisiones
5. Deficiente sinergia con otras instituciones
6. Deficiencias en el diseño del Plan de Estudios
7. Insuficiencia de recursos físicos, humanos y financieros
8. Falta de pertinencia en Investigación, Extensión y Formación de Grado
9. Débil rol de la Facultad en el Medio Regional

Desde estos grandes problemas se derivó en problemas más precisos y acotados que permitirán trazar una estrategia y un plan operativo para resolverlos. De una priorización necesaria surgieron los 6 problemas con los que se trabajó en la segunda etapa. Los mismos son:

- 1 > Deficiente conectividad física y virtual**
- 2 > Falta de ámbitos de interacción entre los integrantes de la FCA**
- 3 > Falta de impacto de la Facultad en el medio**
- 4 > Obsolescencia de los Planes de Estudios**
- 5 > Falta de información abierta sobre decisiones críticas.**
- 6 > Dificultad para graduar estudiantes avanzados**

En la segunda etapa, el trabajo se enfocó en poder conocer en profundidad las causas de estos problemas, establecer objetivos y operaciones concretas para atacar sus causas y calcular la viabilidad de estas operaciones propuestas.

En ese sentido se trabajó en la construcción de modelos de explicación de los problemas, reconociendo las causas, sus relaciones y cuáles de ellas son las causas fundamentales. A partir de dicho trabajo se encontraron 35 causas críticas de los 6 problemas enunciados anteriormente que necesitan ser atacadas para poder llegar al escenario deseado.



A partir de las mismas construimos 5 grandes Ejes Estratégicos que orientarán la Gestión de la Facultad por los próximos años: **La Facultad de Ciencias Agrarias perseguirá un Mejor Diseño Institucional, mayor Sinergia en la Producción, Más Comunicación Institucional, Más Impacto Social y una Nueva Mirada Pedagógica.**

Dentro de estos ejes y con la intención de llegar a un nivel más concreto de acción se construyeron 30 Objetivos Estratégicos que contienen 65 Operaciones pensadas para resolver o atenuar las causas de los problemas. **De esta manera, se presenta un Plan Estratégico que parte de los problemas reales y concretos de la Facultad y que aporta una propuesta precisa para abordarlos.**

Por último, **una vez diseñado qué escenario futuro queremos y cuál es el camino para lograrlo, calculamos qué viabilidad tienen las acciones**, en el convencimiento de que de nada sirven planes que planteen escenarios ideales alejados de su realidad concreta. Para ello, se mapearon los actores que serán los protagonistas de las acciones a llevar adelante, se calculó que tan viables son estas acciones y cuáles son los riesgos internos y externos que hay que monitorear y minimizar para garantizar resultados. **Podemos concluir que se está en presencia de un plan altamente viable, aunque con ciertos riesgos de cálculo optimista**, teniendo un 50% de operaciones viables y un 40% de operaciones relativamente conflictivas. Por otro lado, el mapeo de actores nos da un mapa amplio pero que con gran concentración en pocos actores la capacidad de llevar adelante las operaciones.

En términos de **plazos de cumplimiento del Plan** definimos qué objetivos serán cumplidos en un corto, mediano y largo plazo. Luego de ese trabajo podemos concluir que dejamos planteado un plan con dos momentos: **un primer momento** de uno a tres años de duración **con una gran cantidad de operaciones tendientes básicamente a resolver el tema comunicación y a crear capacidades e instancias institucionales** de fácil concreción, y **un segundo momento** de más de tres años de trabajo en su concreción, con un núcleo de pocas operaciones con un alto grado de dificultad para su logro **enfocadas básicamente en aspectos académicos y de investigación.**

Finalmente en la sección IX de este informe se incluyen una serie de recomendaciones finales que tienen que ver con el equipo de planificación, cómo implementar el Plan, cómo monitorearlo y cómo ampliarlo a otras áreas de la organización en el convencimiento de que, como muestra la figura inicial de este Resumen, **la Planificación es un círculo infinito que mejora la Gestión Pública, construye un norte común a lo interno de las organizaciones y genera una herramienta para medir los avances hacia la Facultad que desean.**

**Equipo Asesor**  
**Noviembre de 2022**



## RESUMEN GRÁFICO

# PROCESO DE TRABAJO

El **Equipo Interno** de **12 integrantes** trabajó en reuniones semanales durante 8 meses

Se construyeron  
**5 Ejes Estratégicos**  
**65 operaciones**  
que resuelven los  
problemas relevados

Se mapearon  
**7 riesgos**  
para el plan y  
**48 actores clave**  
que participarán de su  
concreción

Para relevar y explicar los problemas, se realizaron:

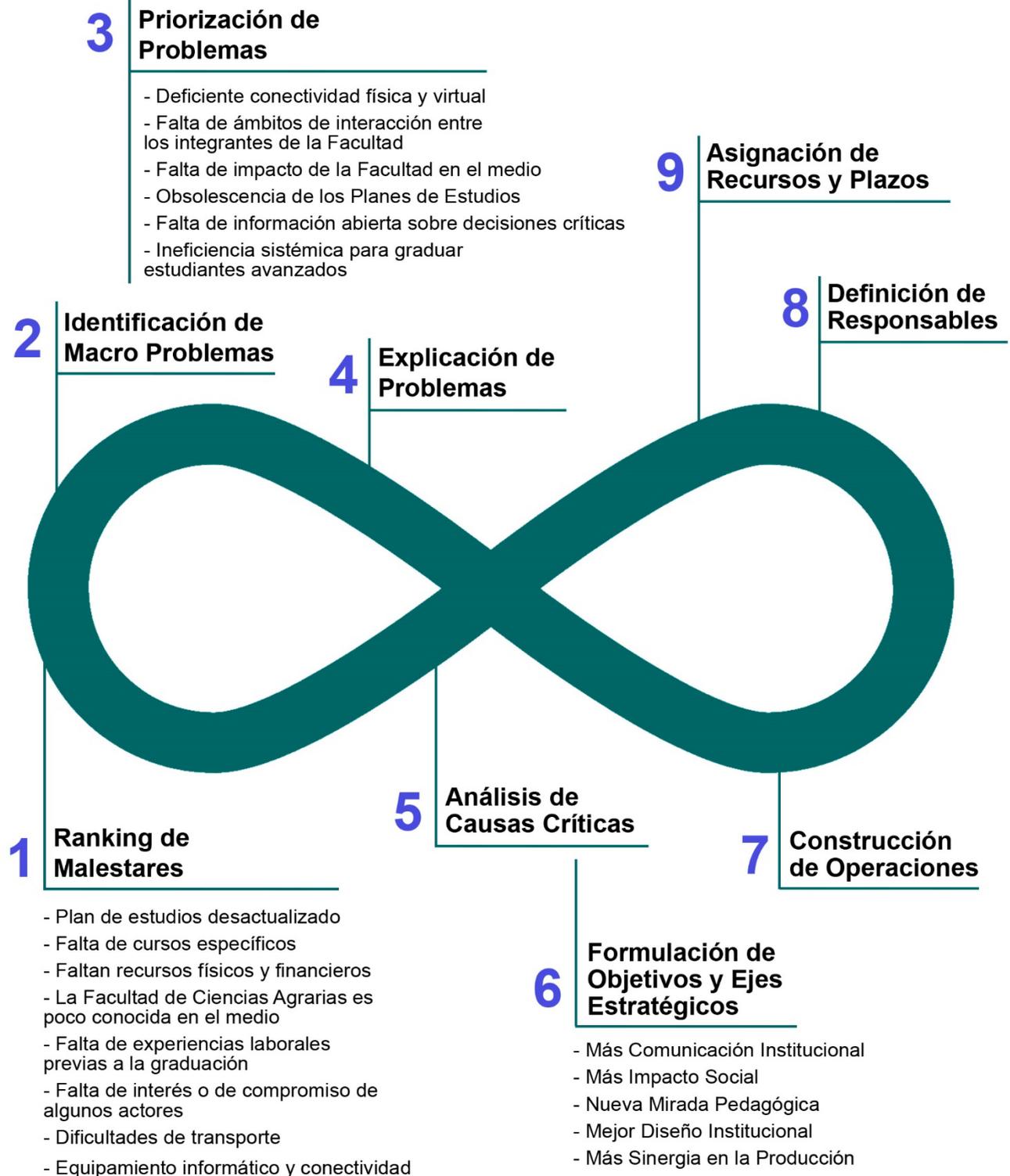
**200 Encuestas**  
a Docentes y No Docentes

**4 Focus Groups**  
con 35 asistentes totales

**2 talleres  
participativos**  
con más de  
100 participantes



# ETAPAS DE PLANIFICACIÓN





# EJES ESTRATÉGICOS

**Más Comunicación Institucional**

**Más Impacto Social**

**Nueva mirada Pedagógica**

CORTO PLAZO



MEDIANO PLAZO



LARGO PLAZO



OPERACIONES

17

13

15

**Mejor Diseño Institucional**

**Más Sinergia en la Producción**

CORTO PLAZO



MEDIANO PLAZO



LARGO PLAZO

OPERACIONES

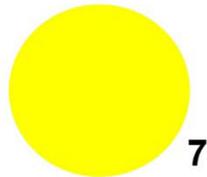
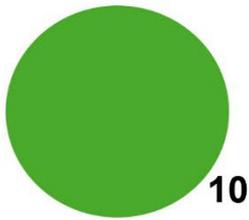
15

5

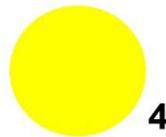


# OPERACIONES POR EJE

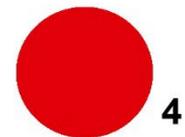
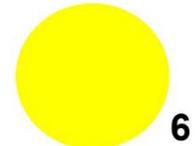
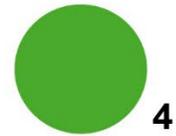
**Más Comunicación Institucional**



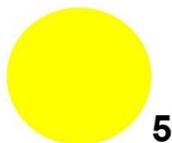
**Más Impacto Social**



**Nueva mirada Pedagógica**



**Mejor Diseño Institucional**



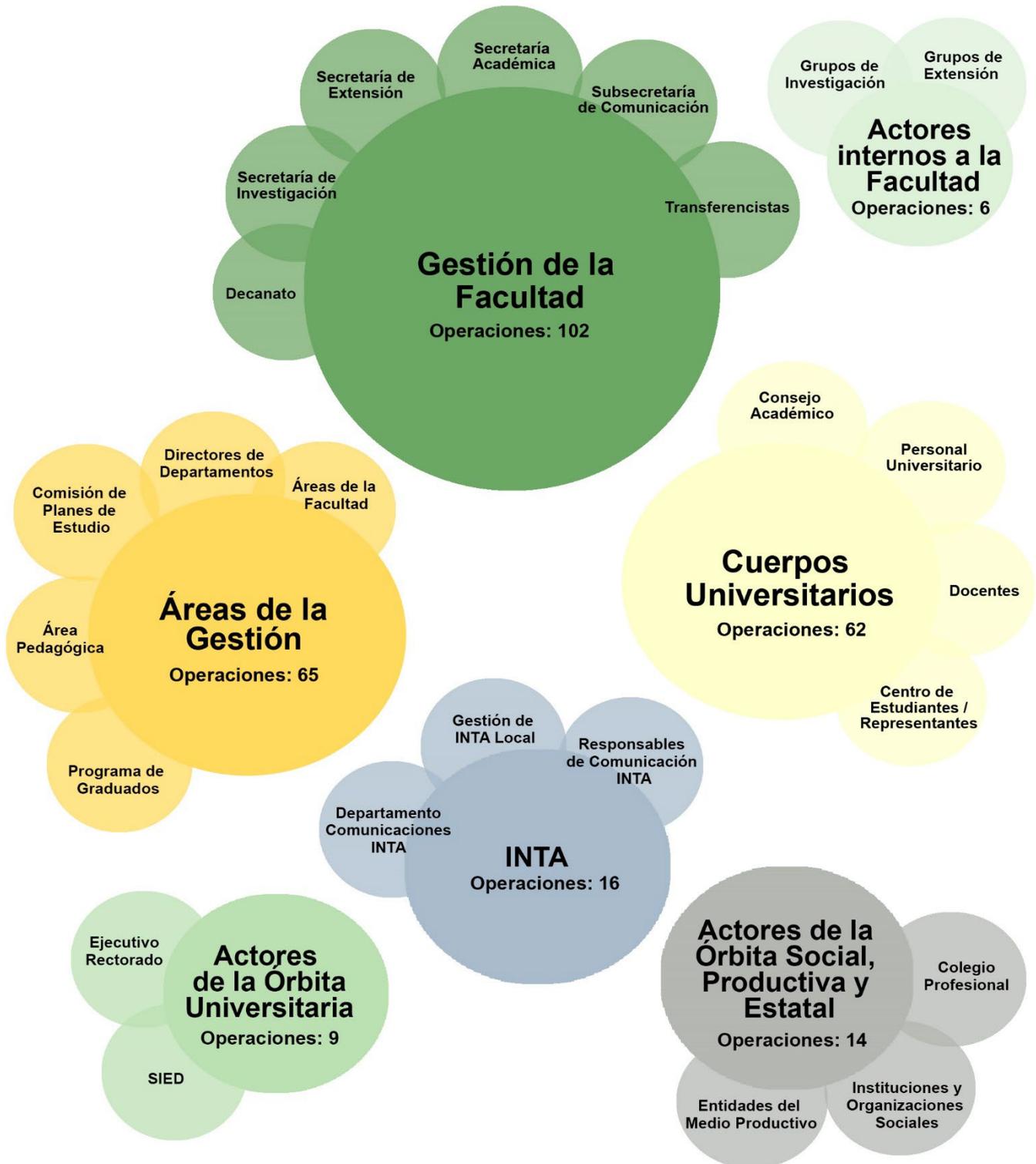
**Más Sinergia en la Producción**



- Viable
- Relativamente conflictiva
- Conflictiva



# GRUPO DE ACTORES





## Sección **I**

# ENCUADRE INSTITUCIONAL Y METODOLÓGICO



## Sección I.a

# ENCUADRE INSTITUCIONAL

## MOTIVACIONES INSTITUCIONALES

La construcción de Planes Estratégicos es un elemento que avanza con fuerza como herramienta de gestión en el ámbito universitario. La UNMDP unánimemente aprobó mediante la OCS 563/2018 su Plan Estratégico Participativo 2030 y actualmente se encuentra trabajando en la fase de programación de acciones. A su vez, la Facultad de Ciencias Agrarias trabajó durante el año 2019 en una propuesta de construcción de un Plan Estratégico Institucional, avanzando en definiciones institucionales cristalizadas en la en OCA 1161/2019 en la que se definió:

- Avalar la iniciativa del Decano y el Vicedecano tendiente a concretar el Plan Estratégico 2030 de la Facultad de Ciencias Agrarias.
- Autorizar las acciones de gestión necesarias para concretar la elaboración de una propuesta de trabajo adecuada a la realidad organizacional de la unidad académica.

Por otra parte, el inicio de una nueva gestión política de la Unidad Académica es un momento propicio para construir una herramienta de planificación participativa que defina un horizonte común, un plan de acción para solucionar los problemas que obturan su desarrollo institucional y el cumplimiento cabal de sus misiones.

Asimismo, organismos externos relevantes para la Facultad tienen especial interés en que se desarrollen instrumentos de planificación. Para la CONEAU la existencia de Planes de Desarrollo Institucional constituye un estándar a evaluar durante los respectivos procesos de acreditación de carreras de pregrado, grado y posgrado.

**Todos estos motivos son los que motorizan a la Unidad Académica a iniciar el camino de construcción de un Plan Estratégico Institucional.**





## ENCUADRE INSTITUCIONAL

Para dar un encuadre apropiado al trabajo se estudiaron los documentos públicos constitutivos tanto de la Facultad como de la Universidad Nacional de Mar del Plata en carácter de organización superior a la que ésta pertenece.

El Estatuto de la UNMDP, así como la OCS 71/2018 establecen la misión y visión de la universidad, y el horizonte estratégico al cual debería orientarse el desarrollo futuro de la FCA.

### Misión Institucional

*“La Universidad Nacional de Mar del Plata es una institución de educación superior pública, gratuita y autónoma, tal lo consagra la Constitución Nacional y las Leyes, que propende:*

- A una formación media, de pregrado, grado y posgrado de calidad y relevancia científica, social y cultural, con un fuerte anclaje zonal, y una clara perspectiva internacional;*
- A la exploración y producción de nuevos conocimientos y tecnologías, vinculándolos con las diversas realidades de la sociedad contemporánea y sus constantes transformaciones;*
- A un fuerte compromiso social basado en el más estricto respeto de los derechos humanos;*
- A una sólida relación entre el sector científico tecnológico, organismos públicos e instituciones privadas, en función de la transferencia de saberes y conocimientos, para su apropiación por parte de la Sociedad.*
- A un pleno acceso a la información, alentando a todos sus miembros a la participación en la toma de decisiones y al control de la gestión fortaleciendo la democracia universitaria.*

*Desde el desarrollo de un protagonismo crítico necesario para reforzar y dinamizar los procesos de inclusión y democratización de la región en la que se desenvuelve.*

*Asimismo, esta Universidad asume la implementación y ejecución de políticas de bienestar para la comunidad universitaria (docentes, estudiantes, graduados, personal no docente), con el objetivo principal de propender al mejoramiento constante de la calidad de vida de sus miembros, a la vez que contribuye a garantizar la efectiva igualdad de oportunidades en el acceso a la educación superior”<sup>1</sup>*

### Visión institucional

*“En el marco de la autonomía universitaria con pleno reconocimiento constitucional, los representantes de su comunidad reunidos en Asamblea establecen el siguiente Estatuto propendiendo desde la perspectiva de la docencia, a una formación de calidad y relevancia científica, social y cultural; desde la función de la investigación, a la exploración y producción de nuevo conocimiento principalmente vinculado con las diversas realidades de la sociedad contemporánea; desde la perspectiva de la*

---

<sup>1</sup> Anexo I de la ordenanza de Consejo Superior N° 071, Plan Estratégico UNMDP 2030 (PDI 2030).



*extensión, a un fuerte compromiso social basado en el más estricto respeto a los derechos humanos, y bajo un protagonismo crítico necesario para reforzar y dinamizar los procesos de inclusión y democratización. La racionalidad en la organización de la gestión estará fundada en acciones que propicien las condiciones necesarias para el logro de los fines y objetivos propuestos”<sup>2</sup>.*

A su vez, la propia Facultad de Ciencias Agrarias define sus objetivos en sus documentos públicos de la siguiente manera:

*“La FCA tiene por objetivos:*

- *Impartir enseñanza de grado, posgrado y cursos para graduados*
- *Promover y desarrollar la investigación en relación a las problemáticas nacionales y regionales, a través de los programas de extensión universitaria y transferencia de conocimiento”<sup>3</sup>.*

**Estas definiciones proporcionan el encuadre del presente trabajo y establecen los límites para el análisis organizacional realizado.** Dicha delimitación, permite acotar la tarea de los analistas y dirigir esfuerzos a las cuestiones puramente estratégicas. Simultáneamente, garantiza la convergencia de este Plan Estratégico con la Planificación Estratégica de la Macro-Institución a la que la Facultad pertenece: la Universidad Nacional de Mar del Plata.

En concreto, luego del análisis de contenido de los objetivos específicos que la organización ha establecido para alcanzar el objetivo general citado, se precisan las siguientes dimensiones estratégicas:

- **Gestión de la enseñanza**
  - **Gestión de la Enseñanza de Grado**
  - **Gestión de la Enseñanza de Posgrado**
- **Gestión de la investigación, innovación y transferencia**
  - **Gestión de Producción de Conocimientos**
  - **Gestión de la innovación y transferencia de conocimientos**
- **Extensión y Compromiso Social**
  - **Gestión de la relación de la Facultad con el medio**
  - **Gestión de la formación profesional de los estudiantes en relación a la inserción laboral**

---

<sup>2</sup> Preámbulo del Estatuto de la U.N.M.D.P.

<sup>3</sup> Portal Institucional web <https://fca.mdp.edu.ar/sitio/bienvenida-a-la-fca/>



- **Gobierno y Gestión**

- **Participación y la transparencia en la gestión de gobierno**
- **Bienestar de la comunidad de la Facultad**
- **Administración de la institución**
- **Espacios, infraestructura y equipamiento de la Facultad**

Estas cuatro dimensiones con sus subdimensiones direccionaron el proceso analítico a las funciones esenciales de la organización:

- ¿Qué formación se imparte en la Facultad?*
- ¿Cómo se genera conocimiento?*
- ¿Cuál es su relevancia?*
- ¿Cuál es su impacto en el territorio?*
- ¿Cómo se socializan las acciones que se realizan?*
- ¿Cuál es la capacidad de respuesta de la organización?*
- ¿Cómo se organiza el trabajo del personal?*
- ¿Cuál es el modo de gestión de los conflictos?*
- ¿Cuáles son las necesidades materiales de la comunidad?*
- ¿Cuáles son los modos de gestión de los procesos?*

Definido el encuadre y los alcances del trabajo realizado, corresponde anticipar resumidamente sus principales **resultados** y la **utilidad** para la gestión de la Facultad de Ciencias Agrarias:

<p><b>Conocimiento de los grandes problemas que afectan el clima organizacional</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se valoran las opiniones de los actores y actrices participantes.</li> <li>• Se visibilizan los malestares que afectan al personal.</li> <li>• La gestión cuenta con insumos para instrumentar acciones de mejora inmediata</li> </ul>
<p><b>Descripción de los problemas que condicionan los objetivos estratégicos de la organización</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La gestión puede organizar mejor sus esfuerzos.</li> <li>• La dirección cuenta con fundamentos para definir sus prioridades.</li> <li>• Se cuenta con descriptores precisos para monitorear la evolución de los problemas.</li> </ul>
<p><b>Explicación razonable de las</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se valoran las trayectorias y saberes de los actores mapeados.</li> </ul>



<p><b>causas que producen los problemas de relevancia estratégica</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se clarifican aquellas causas sobre las cuales es oportuno políticamente trabajar.</li> <li>• Se precisan las causas que dependen de actores externos a la organización.</li> </ul>
<p><b>Diseño de un plan estratégico para procesar operativamente las causas críticas de los problemas</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se acuerdan operaciones para atenuar los problemas relevados, o intercambiarlos por otros de menor importancia.</li> <li>• Se clarifican los recursos necesarios para producir las operaciones y sus responsables.</li> <li>• Se cuenta con un horizonte común que facilita el alineamiento de los actores y actrices.</li> </ul>
<p><b>Entrenamiento de un equipo de trabajo capaz de planificar estratégicamente y monitorear sus resultados</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se forma al personal en técnicas de gobierno apropiadas para la gestión de organismos públicos.</li> <li>• Se incorporan nuevas visiones a los procesos de definición estratégica.</li> <li>• Se integra la función de planeamiento al resto de los procesos esenciales de la organización.</li> </ul>

## Sección I.b

### ENFOQUE Y METODOLOGÍAS UTILIZADAS

#### Propuesta de Trabajo

Equipos	Tiempos	Enfoque
<p>Se propone trabajar con un <b>Equipo Interno que LIDERE</b> el proceso de planificación y un Equipo Asesor Externo que guíe el trabajo del EI.</p>	<p>Se propone trabajar a lo largo de <b>9 meses</b> en reuniones semanales de seguimiento.</p>	<p>Se propone trabajar a partir del enfoque de la <b>Planificación Estratégica Situacional</b>, herramienta especialmente pensada para instituciones públicas.</p>



El presente Plan Estratégico se fundamenta en la metodología denominada *Planificación Estratégica Situacional*<sup>4</sup>, este enfoque entiende a la planificación como una herramienta de procesamiento técnico político de problemas. Los principios teóricos del método de planificación propuesto son:

1. En el sistema social existe un número indeterminado de sujetos que gobiernan y planifican desde distintas perspectivas, de allí que **ningún actor tenga asegurada la capacidad de controlar todas las variables** envueltas en el proceso de conducción social.
2. Cada uno de estos actores se inserta de manera diferente en la realidad, se adhiere a distintas ideologías, tiene intereses e intenciones diferenciables, cuentan con distintas capacidades de gobierno y valora las situaciones desde esa perspectiva y según sus valores, ideologías e intereses. En consecuencia, **la realidad puede ser explicitada en forma diferente por cada uno de estos actores sociales y esa explicación particular será fundamento de su acción.**
3. Estos actores sociales son creativos y, por tanto, **nadie puede predecir sus comportamientos sino, apenas prever y prepararse para reaccionar velozmente ante las contingencias** que se originan en esa creatividad de los actores sociales que interactúan en un sistema plagado de incertidumbre.
4. De los principios anteriores deducimos que **la planificación debe abarcar, necesariamente, el problema de sortear las restricciones y vencer las resistencias de los otros al plan propio.**
5. **La planificación es un proceso incesante y continuo** en el cual se repiten constantemente el cálculo, la acción, la evaluación de resultados y la corrección de los planes. El plan siempre está listo, pero, al mismo tiempo, siempre está haciéndose.

Asumiendo este paradigma, **resulta indispensable partir de un estudio minucioso de la realidad organizacional, de manera de poder apreciar sus problemas, comprender sus causas y construir operaciones que apuesten a producir resultados** que los eliminen, atenúen y/o los intercambien por problemas de menor relevancia. Esto difiere de otros métodos de planificación más tradicionales -que si bien pueden resultar válidos- no son del todo apropiados para organizaciones públicas con una misión tan compleja como la de la Facultad de Ciencias Agrarias.

En función de lo anterior, se emplean para construir el plan las categorías de *malestar*, *macroproblema* y *problema focal*: las tres refieren a la misma cuestión -situaciones problemáticas- y se distinguen según su grado de precisión. Los malestares existen porque hay problemas en la organización que no están resueltos, al agruparlos es posible identificar situaciones problemáticas generales - macroproblemas- de los cuales se deducen problemas específicos -o focales- que son merecedores de distintas *operaciones* diseñadas para atacar planificada y coordinadamente sus causas.

**En la segunda sección de este informe, se presentan los resultados de los instrumentos administrados a 140 personas pertenecientes a todos los cuerpos de la Facultad, así como a las instituciones públicas y privadas de la zona de influencia de la Facultad.** Dichos instrumentos se administraron con el objetivo de relevar los malestares percibidos en relación a las dimensiones estratégicas antes mencionadas. Este trabajo de campo fue realizado durante los meses de marzo y abril

---

<sup>4</sup> El principal referente de este enfoque es Carlos Matus, para profundizar en las bases conceptuales de dicho autor ver Huertas Franco "El método PES - Entrevista a Carlos Matus".



y la tasa total de respuesta fue superior al 70%, alcanzando suficiente representatividad en todos los cuerpos<sup>5</sup>. Durante el mes de abril, el equipo de trabajo procedió a categorizar los datos obtenidos, identificando 9 macroproblemas que se analizan en la tercera sección.

**Del conjunto de macroproblemas se dedujeron una serie de 14 problemas focales, considerando su incidencia estratégica en la visión de la organización.**

A los efectos de minimizar ambigüedades en su interpretación, durante mayo se procedió a identificar sus respectivos *descriptores*. Los *descriptores* son los hechos que verifican la existencia de cada uno de los problemas focales. Luego de verificar suficientemente la existencia de los 14 problemas focales se pasó a seleccionar 6 problemas a procesar técnica y políticamente con el equipo de trabajo<sup>6</sup>. Para esto, en mayo se realizó una jornada de priorización, en la que participaron los miembros del gabinete de gestión junto al equipo interno de planificación. En la cuarta sección del informe, se detalla el instrumento de selección utilizado y sus resultados.

Seguidamente, **se mapearon 72 actores clave -internos y externos- relacionados con los problemas priorizados que fueron los encargados de construir con el Equipo Interno un modelo de explicación del problema y sus causas.** A estos actores clave se les administró durante junio una encuesta para relevar sus causas. Seguidamente se procedió mediante la técnica de *cálculo interactivo* a la interpretación de los datos relevados para precisar las relaciones de causalidad subyacentes a cada descriptor. Ello implicó aproximadamente unas 30 horas de trabajo - sincrónico y asincrónico- entre el Equipo Asesor y las parejas de procesamiento. **Como resultado se logró obtener una explicación razonable de cada problema, el Equipo Asesor las representó gráficamente mediante el diseño de *flujogramas*. Los mismos fueron luego validados en el primer taller participativo en el cual participaron 48 de los actores mapeados anteriormente.** Esta información se presenta en la quinta sección del informe, cada problema priorizado cuenta con su respectivo modelo explicativo, el cual es una representación de cada situación problemática analizada. En dichos modelos se presentan las consecuencias de los problemas que merecen un procesamiento técnico-político, sus respectivos descriptores y *las causas que los producen*.

En total se identificaron 115 causas para los 6 problemas priorizados, naturalmente no todas de igual relevancia. En este momento se trabajó con la noción de *causa crítica*, la cual constituye un centro práctico de acción que se destaca por su capacidad de impactar positivamente -directa o indirectamente- en los *descriptores* de un problema. Durante el mes de junio, mediante la técnica de *cálculo interactivo* se procedió a seleccionar las causas críticas representadas en los *flujogramas* validados. El Equipo Interno hizo una selección de dichas causas que luego fue enriquecida y validada por el gabinete de gestión de la FCA. En concreto **se identificaron 35 causas críticas que luego fueron procesadas por el Equipo Asesor para formular los *objetivos y ejes estratégicos* del Plan Estratégico.** Sobre esta propuesta el Equipo Interno realizó las adecuaciones correspondientes a los efectos de precisar su enunciación, luego de lo cual la Gestión de la FCA validó los 30 *objetivos estratégicos* que se presentan en la sexta sección.

---

<sup>5</sup> Tasas de respuesta desglosadas por cuerpo en la Sección II.

<sup>6</sup> Se decidió trabajar en una primera etapa con el procesamiento de los problemas focales más relevantes, dada la necesidad de acotar en el tiempo el trabajo del equipo.



Durante los meses de agosto y septiembre se procedió a operacionalizar los objetivos definidos. Para ello se realizó primero un ejercicio de simulación con el Equipo Interno, luego de lo cual se concretó **un segundo taller participativo**, en la que el Equipo Interno coordinó la operacionalización de los objetivos asignados. El Equipo Asesor diseñó y guió el taller, **el cual contó con 60 agentes y se extendió a lo largo de 6 horas**. Durante septiembre y octubre se profundizó en el análisis de las operaciones propuestas, precisando sus definiciones y analizando su viabilidad. **El resultado fue la validación de 30 trayectorias operativas que contienen 65 acciones concretas diseñadas para avanzar hacia los objetivos estratégicos de este Plan.**

Por último, una vez construidas las operaciones que llevarán al cumplimiento de los objetivos, se pasó a analizar la viabilidad de las mismas. Para ello se trabajó en tres planos: el mapa de actores intervinientes, el consenso de las operaciones en estos actores y los condicionantes externos que pueden ponerlas en riesgo. Para ello se contó con un primer insumo de viabilidad en el segundo taller participativo lo cual fue revisado por el Equipo Interno, **construyendo un semáforo de viabilidad**. Luego de ello **el Equipo Interno mapear los actores directos e indirectos de cada operación llegando a un universo de 48 actores internos y externos que deben ser involucrados en la concreción de las operaciones**. Por último, el propio equipo junto a la Gestión de la F.C.A. diagnosticaron cuales serían los condicionantes letales de cada una de las operaciones, entendiendo este concepto como **los factores internos o externos que pueden obturar sin más la concreción de la misma. De ese trabajo se dedujeron 7 riesgos del Plan**. En las séptima y octava sección se condensa la información surgida durante esta etapa.

En suma, la secuencia descripta fue trabajada durante 10 meses mediante reuniones sincrónicas semanales de dos horas entre el Equipo Asesor y el Equipo Interno designado por la Facultad. Como fruto de este trabajo se expondrán en las siguientes secciones la evidencia encontrada y los fundamentos deducidos que sustentan **las vigas del presente Plan Estratégico: los problemas principales a abordar por la Facultad, las causas que los generan, los ejes que deben orientar la acción, las operaciones a llevar a cabo y el análisis de viabilidad que orientara la táctica institucional.**



## Sección **II**

# RELEVAMIENTO DE MALESTARES



En la presente Sección se sintetizan los resultados de la primera etapa de Planificación Estratégica de la Facultad de Ciencias Agrarias (UNMDP). A los efectos de dar cumplimiento con esta meta planteada, el equipo interno administró una serie de instrumentos para construir una apreciación situacional que determine problemas focales sobre los que construir el plan. De esta manera se administraron 100 encuestas abiertas al cuerpo Docente y del Personal Universitario y se realizaron 4 Focus Groups de Estudiantes, Graduados, Instituciones Pública-Privadas de la región y con ex Estudiantes que no pudieron concluir sus estudios.

Dichos instrumentos de relevamiento estuvieron enfocados en poder conocer el abanico de malestares que existen en cada cuerpo en cada una de las dimensiones de la vida institucional descriptas en la Sección I.

Como veremos en esta sesión sus opiniones son la base del relevamiento de los problemas con lo que se conforma un cuadro de situación como punto de partida de un diagnóstico de la problemática institucional.

El trabajo constó en el diseño, administración y procesamiento de encuestas y Focus Group a todos los actores involucrados durante los meses de Marzo y Abril de 2022.

## Sección II.a

### ANÁLISIS DE LOS DATOS MUESTRALES

El siguiente análisis cuantitativo de la información surgida de los instrumentos implementados en la recolección de los malestares institucionales, muestra el grado de participación y las características de los integrantes de la muestra de la población que fue consultada en el presente relevamiento.

El primer instrumento administrado fue una encuesta abierta con el objetivo de poder auscultar los malestares en los cuerpos docentes y del personal universitario. A continuación, enunciamos los siguientes datos de respuesta y perfil.

#### Análisis de Encuestas:

##### 1) En cuanto a los docentes

Muestra	62
Se enviaron	72
Respuesta	65
<b>Tasa de Rpta.</b>	<b>90,3%</b>



### 1.1) Análisis de los datos muestrales del cuerpo docente

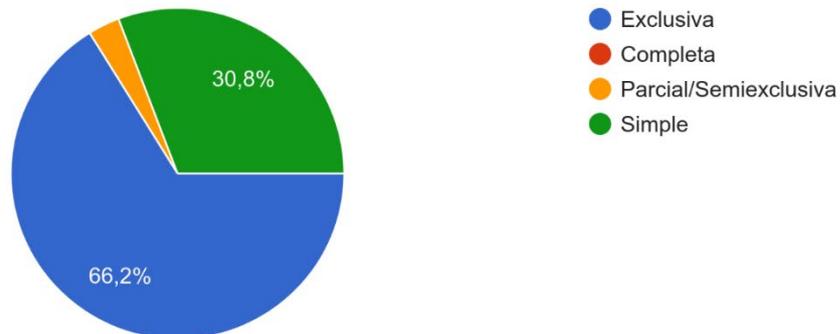
¿A qué categoría docente pertenece según el Convenio Colectivo de Trabajo?

65 respuestas



Cuál es su dedicación?

65 respuestas



### 2) En cuanto al personal universitario

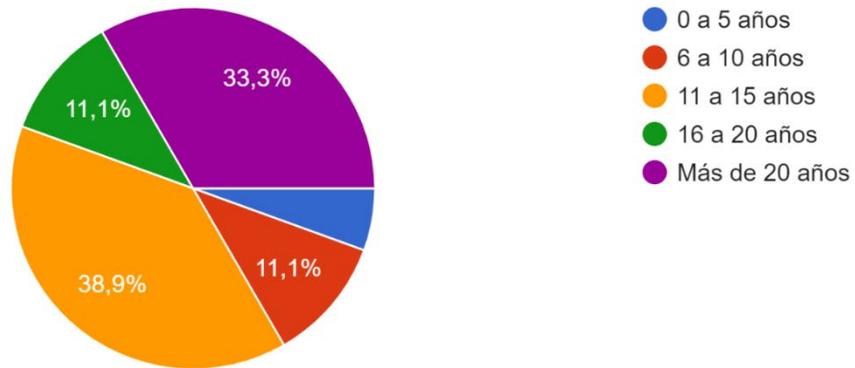
Muestra	31
Se enviaron	43
Respuesta	18
<b>Tasa de Rpta.</b>	<b>41,8%</b>



## 2.1) Análisis de los datos muestrales del cuerpo del Personal Universitario

Seleccione su antigüedad en la Facultad

18 respuestas



### Análisis de los Focus Groups:

A continuación, se detallan los datos de participación de los diferentes instrumentos:

#### 1) Grupos Focales Graduados

Se convocaron	13
Participaron	6
<b>Tasa de Rpta.</b>	<b>46,1%</b>

#### 2) Grupos Focales Estudiantes

Se convocaron	15
Participaron	12
<b>Tasa de Rpta.</b>	<b>80,0%</b>



La composición del Grupo Focal de estudiantes consideró la participación de géneros masculinos y femeninos; de las carreras de Licenciatura en Alimentos e Ingeniería Agronómica y en cuanto al trayecto formativo participaron estudiantes de 2do, 4to, 5to año y estudiantes que adeudan tesis.

### 3) Grupos Focales a no graduados de la Facultad

Se convocaron	7
Participaron	5
<b>Tasa de Rpta.</b>	<b>71,4%</b>

La composición del Grupo Focal de estudiantes consideró la participación de no graduados de géneros masculinos y femeninos, de distinta inserción laboral y diferentes etapas de abandono de los estudios de grado.

### 4) Grupos Focales con entidades públicas y privadas de la región

Se convocaron	17
Participaron	12
<b>Tasa de Rpta.</b>	<b>70%</b>

La composición del Grupo Focal de entidades público privadas consideró la participación de instituciones del Sector Público Municipal y Nacional, del sector educativo medio y terciario, del sector social de la Ciudad de Balcarce, de las asociaciones profesionales de las carreras que dicta la Facultad así como del sector privado en sus diferentes tamaños y modalidades. Asimismo, se garantizó la participación de personas de géneros masculinos y femeninos, de formación educativa y edades.

## Sección II.b

## ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS

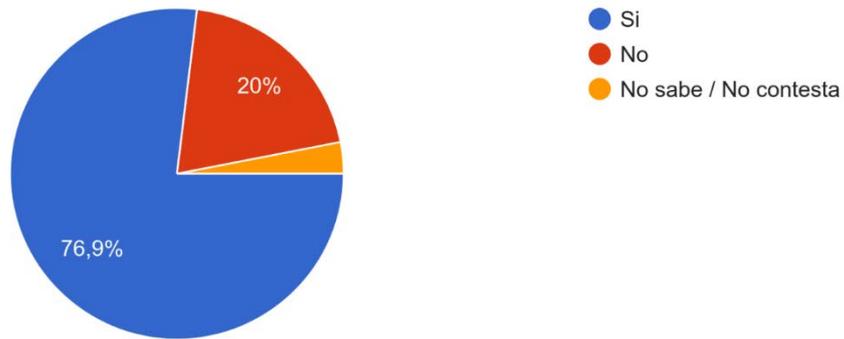


- **Grado de Malestar**

Con respecto a los malestares relevados a través de las encuestas se relevó la percepción sobre la existencia de problemas respecto a las misiones sustantivas de la Facultad. A continuación, se muestran los resultados obtenidos.

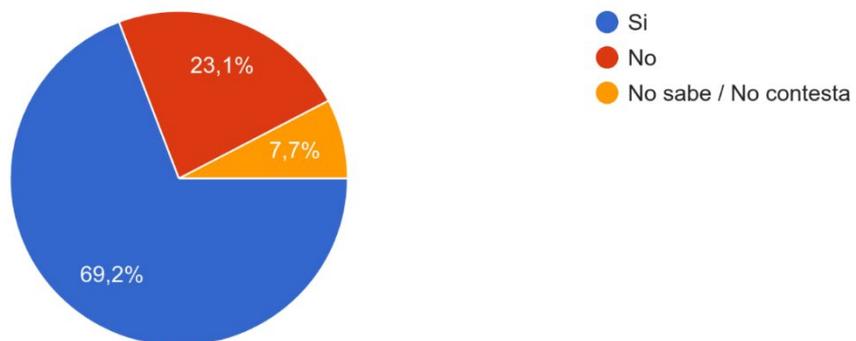
¿Percibe problemas en las acciones de enseñanza de grado y posgrado?

65 respuestas



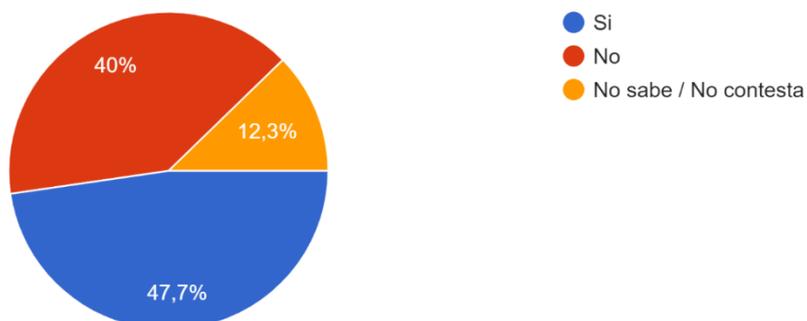
¿Percibe problemas en la producción de conocimientos?

65 respuestas



¿Percibe problemas en la relación de la facultad con la sociedad?

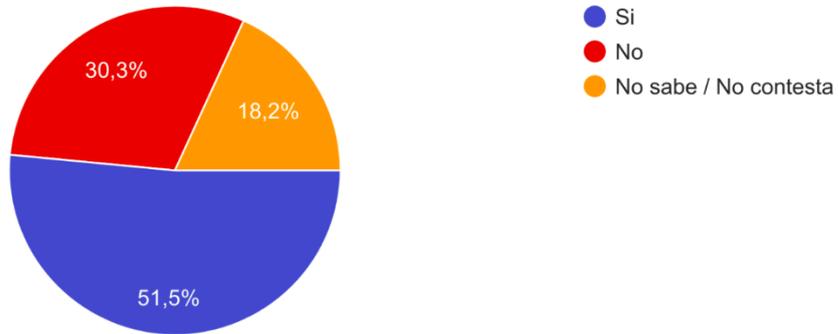
65 respuestas





### ¿Percibe problemas en el gobierno y la gestión de la institución?

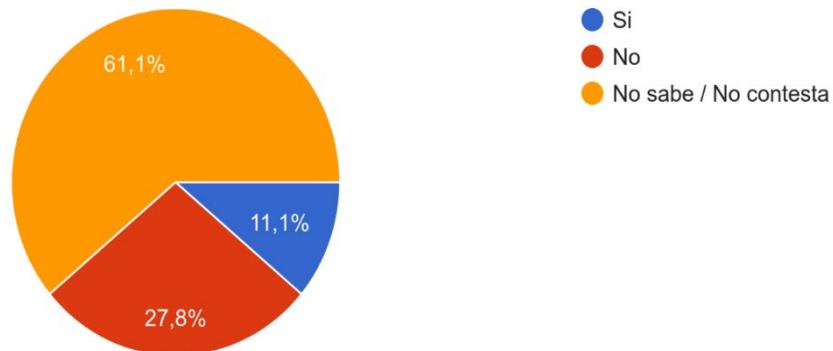
66 respuestas



En cuanto a la percepción de problemas en las misiones sustantivas de la Unidad Académica, las encuestas docentes arrojaron los siguientes resultados.

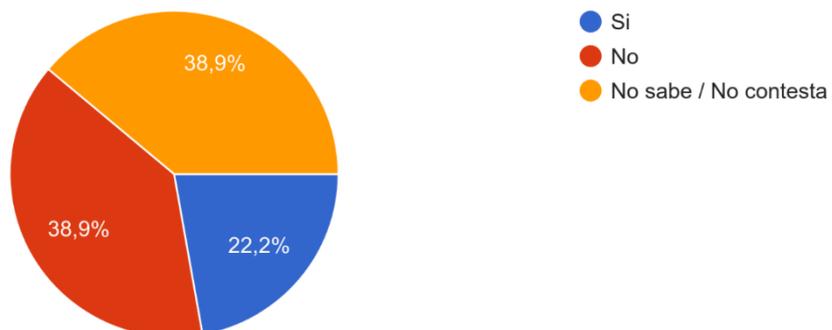
### ¿Percibe problemas en la producción de conocimientos?

18 respuestas



### ¿Percibe problemas en el gobierno y la gestión de la institución?

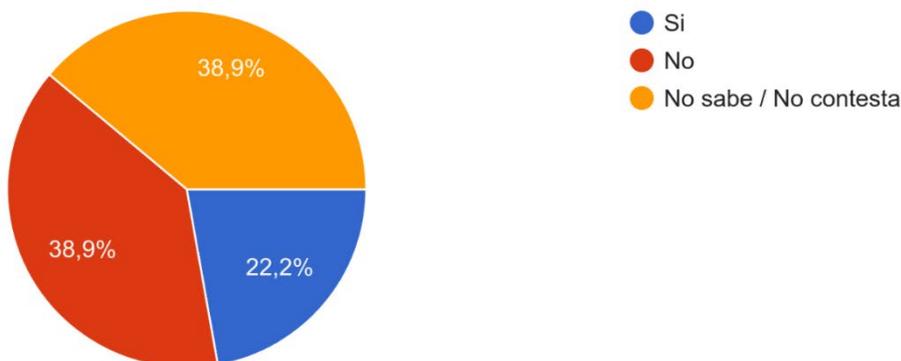
18 respuestas





¿Percibe que haya problemas en la relación de la facultad con la sociedad?

18 respuestas



#### • Malestares por Cuerpo

Los siguientes cuadros y gráficos se desprenden del análisis de frecuencia de los malestares detectados durante el proceso de relevamiento.

**Se relevaron en total una cantidad de 350 malestares** manifestados por los diferentes cuerpos y grupo de actores interpelados, sobre las diez (10) dimensiones consultadas. Como se puede observar no todos los cuerpos y grupos de actores emitieron opinión sobre la totalidad de los temas planteados. Particularmente sobre las funciones de postgrado e innovación y transferencia los aportes los han propuesto desde el cuerpo Docente.

En un análisis más pormenorizado de las menciones de los malestares relevados observamos que por parte del cuerpo **Docente** hubo una pareja y equitativa distribución sobre los aportes realizados por misiones, registrándose el mayor número de problemáticas en las *Enseñanza de grado*.

El grupo de los **No Graduados**, por su parte muestra una amplia diferencia respecto de la proporción de aportes sobre las cuestiones relacionadas a temáticas de Enseñanza de Grado (42,9%), por sobre las demás. Y a su vez aporta también otra buena proporción (21,4%) sobre cuestiones de Bienestar. Sin duda, se destacan aquí las ausencias de comentarios sobre las misiones de *Postgrado*, *Innovación* y *Transferencia*, y *Vinculación con la comunidad*.

El cuerpo **Estudiantil**, muestra también marcados aportes a las problemáticas de la *Enseñanza de Grado* (42,9%), por sobre las demás planteadas. Omitiendo también ofrecer aportes en cuestiones de *Postgrado*, *Producción del conocimiento*, e *Innovación* y *Transferencia*. En este gráfico, se muestra, además, una reducida participación en la temática referida a *Pasantías* y *Formación de empleo*, lo cual llama la atención.

Su aporte crece en cuestiones de *Vinculación con la comunidad*, *Administración* y *Espacios, equipamiento e infraestructura*.



Malestares por cuerpo						
Misiones	No graduados	Estudiantes	Graduados y Entidades	Personal Universitario	Docentes	TOTAL
Enseñanza Grado	12	12	24	5	37	90
Enseñanza Posgrado					21	21
Producción de Conocimiento	1		6	1	20	28
Innovación y Transferencia					17	17
Vinculación con la Comunidad		3	3	3	22	31
Pasantías y Formación de Empleo	3	1	1		14	19
Participación y Transparencia	3	4	10	11	24	52
Bienestar	6	4	2	5	23	40
Administración	2	2	2	6	16	28
Espacios, Equipamiento e infraestructura	1	2		8	13	24
	28	28	48	39	207	350

Respecto a los grupos de **Graduados y Entidades**, comenzando por las ausencias u omisiones parece entendible el nulo aporte sobre cuestiones de *Espacios e Infraestructura* sin embargo llama la atención de estos grupos la falta de menciones sobre misiones como *Innovación y transferencia*, y *Postgrado*. Además del bajo porcentaje de opiniones sobre *Pasantías y formación de empleo*.

La mayor proporción, para este grupo también -como para todos hasta aquí- es sobre las problemáticas de *Enseñanza de grado* (50%)

Luego se destacan los aportes sobre *Participación y Transparencia* (20,8%), y (12,5%).



Por su parte, el **Personal Universitario** muestra cierto equilibrio y proporcionalidad respecto a la cantidad de las opiniones vertidas sobre *Administración* (15,4%), *Bienestar* (12,8%), y *Enseñanza de Grado* (12,8%). Visibilizando de otra forma los malestares referidos a *Espacios, equipamiento e infraestructura* (20,5%); y teniendo un máximo aporte en las cuestiones referidas a la *Participación y la Transparencia institucional* (28,2%).

Por último, no presentan opiniones en *Pasantías y formación de empleo*, ni en *Postgrado*, ni en *Innovación y transferencia*

- **Malestares por función**

Por su parte el agrupamiento de *Malestares por función* nos deja muestra sobre cuáles han sido, de estos, los que mayor frecuencia de aparición han tenido. Obteniendo así una impresión de las posibles problemáticas según la opinión de los seis grupos relevados.

## ACADÉMICA

<b>Enseñanza de Grado</b>
Planes de Estudios Desactualizado
Brecha de conocimientos con Escuela Media
Dificultades para graduarse en último tramo
Desbalances en plan de estudios
Falta formación en habilidades interpersonales

<b>Enseñanza Posgrado</b>
Falta de cursos específicos
Falta de nuevas carreras de posgrado
Pocos estudiantes



## INVESTIGACIÓN

<b>Producción de Conocimiento</b>
Faltan recursos físicos y financieros
Faltan recursos humanos
Problemas administrativos

<b>Innovación y transferencia</b>
Faltan recursos físicos y financieros
Problemas administrativos
Falta de relación con el sector privado
Falta formación tecnológica

## EXTENSIÓN

<b>Vinculación con la Comunidad</b>
La Facultad de Ciencias Agrarias es poco conocida en el medio
Escasa vinculación con organizaciones y actores sociales
Falta de atención a las actividades regionales
Escasa relación institucional

<b>Pasantías y Formación de Empleo</b>
Falta experiencias laborales previas a la graduación
Formación insuficiente
Falta inserción social del estudiante



## GOBIERNO Y GESTIÓN

<b>Participación Transparencia</b>
Falta de interés/compromiso de algunos actores
Falta de equidad en cargos y promociones
Falta de espacios de vinculación y participación
No hay vínculo graduado cogobierno
Falta de comunicación en general

<b>Bienestar</b>
Dificultades de transporte
Falta de equipamiento y conectividad
<u>Ubicación</u> aislada de la facultad

<b>Administración</b>
Falta de eficiencia en la administración
Falta de recursos físicos y financieros
Confusión entre el INTA y la facultad

<b>Espacios, Equipamiento e Infraestructura</b>
Equipamiento informático y conectividad
Falta de aulas
Falta de infraestructura de apoyo (la no dedicada a lo laboral)
Falta de instalaciones



Sección 

# CONSTRUCCIÓN DE MACRO- PROBLEMAS



A partir de los malestares relevados, se procede a su análisis cualitativo y a la construcción de categorías conceptuales superadoras en función de su afinidad temática y relaciones. Se identificaron nueve macro problemas que seguidamente se describen. Es pertinente destacar en este punto que las categorías problemáticas están muy relacionadas entre sí. A los efectos del análisis se diferencian solo para desagregar las causas y sus problemas, pero en realidad obedecen a diferentes perspectivas sobre las mismas situaciones que generan malestar a los actores. Hecha esta salvedad, para intentar gobernar la realidad que pretendemos cambiar es fundamental precisar los hechos que verifican la existencia de los problemas focales hallados. Esto permite profundizar en la comprensión de los problemas que afectan estratégicamente a la organización y precisar las prioridades de la gestión.

Posteriormente se avanzará en precisar aquellos problemas específicos que se deducen de cada macroproblema y condicionan el desarrollo estratégico de la Facultad.

La diferencia entre un problema, un macroproblema y un problema focal es su grado de precisión. Los problemas focales se caracterizan por tener descriptores, los cuales son hechos de la realidad que permiten luego desenredar las cadenas de causalidad de estos. En síntesis, estos hechos describen los problemas, reducen las ambigüedades al momento de querer explicarlos, y permiten construir indicadores cuantitativos y cualitativos para monitorear su evolución en el tiempo.

Hechas estas aclaraciones conceptuales se detallan los **9 macroproblemas construidos**.

### **1. Aislamiento físico y virtual**

Se define como la desconexión de las personas con el resto de la comunidad de la Facultad, así como con el entorno en términos físicos y virtuales. Se manifiesta principalmente en un malestar respecto **al aislamiento físico por la distancia** y la disposición de la infraestructura, así como las dificultades con el transporte y las **dificultades con el equipamiento informático y su conectividad**. Este macroproblema se verifica particularmente en las facetas de Bienestar y Espacios, Infraestructura y Equipamiento de la institución.

### **2. Brecha pedagógica entre la Institución y sus estudiantes**

Se define como la distancia de conocimientos, aptitudes y actitudes entre los y las estudiantes y lo que la Facultad exige para proseguir y finalizar los estudios de grado. Se manifiesta principalmente en la **brecha de conocimientos entre la Escuela Media** y el primer año de las carreras, la falta de orientación pedagógica y **las dificultades para graduarse**. Este macroproblema se verifica particularmente en las misiones de Enseñanza de Grado y Bienestar.

### **3. Deficiencia Administrativa**

Se define como la ineficiencia y/o ineficacia de la Administración en el cumplimiento de sus funciones sustantivas. Se manifiesta principalmente en la percepción de **problemas administrativos para poder alcanzar fondos disponibles** y en los **tiempos que lleva cumplir un procedimiento administrativo**. Este macroproblema se verifica en las misiones de Innovación y Transferencia, así como en el de Administración de la Casa de Estudios.\

### **4. Falta de legitimidad para la toma de decisiones**

Se define como el deficiente consenso activo respecto de la toma de decisiones necesario para ser respaldado por la comunidad de la Facultad. Se manifiesta



particularmente en una **sensación respecto a la equidad en la asignación de cargos y promociones** y la **desvinculación del cogobierno con los graduados de la Facultad**. Este macroproblema se verifica particularmente en las misiones de Gestión Universitaria pero también en la Enseñanza de Grado.

#### 5. Deficiente sinergia con otras instituciones

Se define como la incapacidad de la Facultad de poder interactuar positivamente en la consecución de fines comunes con instituciones del medio. Se manifiesta en un malestar por la **escasa vinculación de la Facultad con la enseñanza media y terciaria** de la zona, así como en la **falta de conocimiento de la realidad del sector privado agropecuario**. Este macroproblema se verifica en las misiones de Gestión y de Transferencia de la Unidad Académica.

#### 6. Deficiencias en el diseño curricular

Se define como la brecha que existe entre el formato diseñado para acceder a las formaciones de grado y posgrado y las necesidades que tienen las personas que demandan dichas formaciones, así como el medio productivo y social. Se manifiesta principalmente en malestares por la **rigidez de los regímenes de enseñanza y la falta de formaciones cortas y específicas**. Este macroproblema se verifica en las misiones de Enseñanza de Grado y Extensión Universitaria.

#### 7. Insuficiencia de recursos físicos, humanos y financieros

Se define como la brecha que existe entre los recursos físicos, humanos y financieros disponibles y los percibidos como necesarios para poder cumplir cabalmente con las misiones que la Facultad tiene de acuerdo a sus normas constitutivas. Este macroproblema se manifiesta particularmente en malestares por la **falta de recursos para realizar investigación y la insuficiencia de espacios y equipamiento para el desarrollo de la vida institucional**. El macroproblema afecta particularmente a las misiones de Investigación y las facetas de Administración y Bienestar de la Comunidad.

#### 8. Falta de pertinencia de los productos universitarios

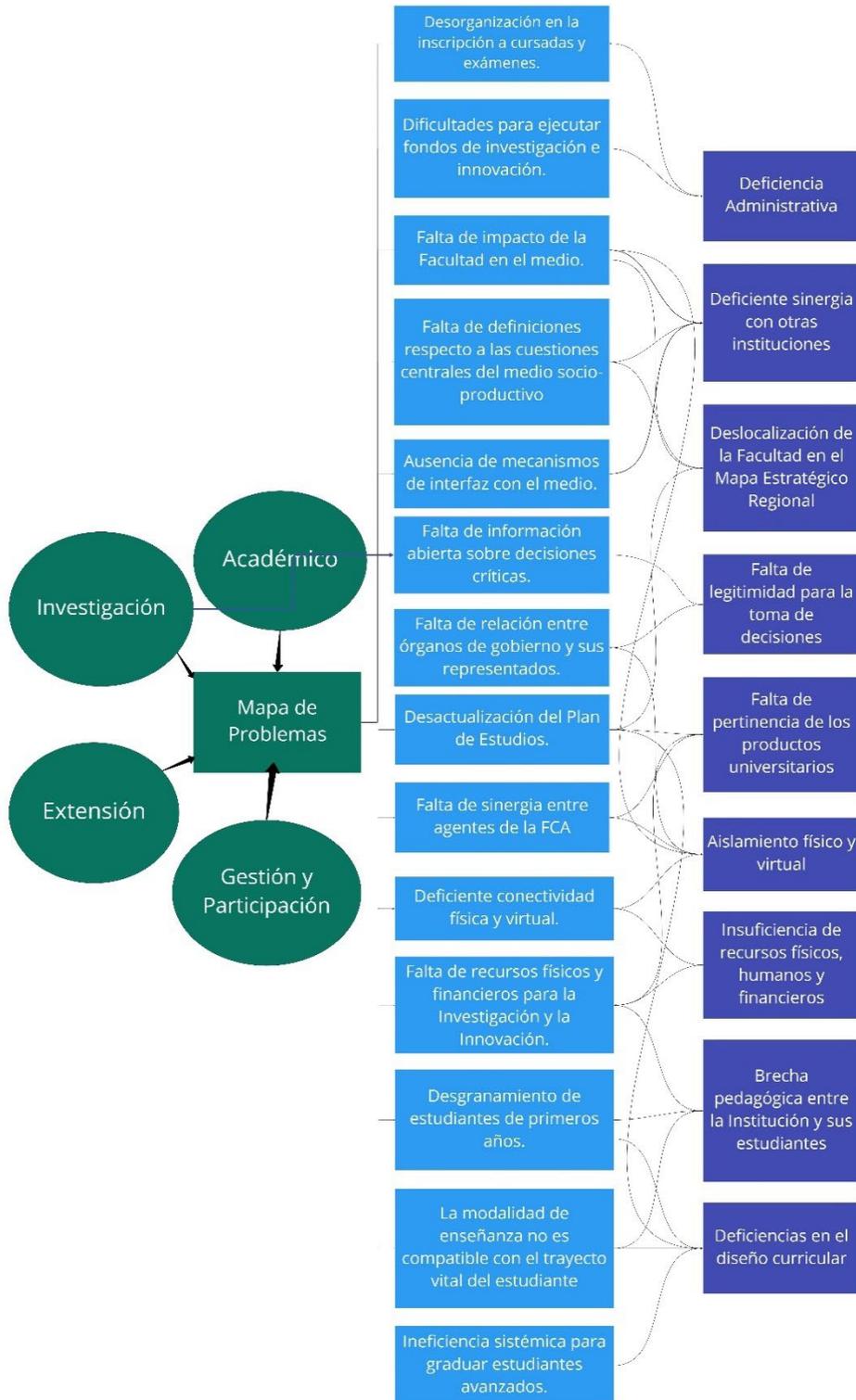
Se define como la oportunidad, adecuación y la conveniencia del perfil del graduado existente, así como de los hallazgos de investigación e innovación ofrecida al medio en función de las necesidades del mismo. Se manifiesta en malestares por la **desactualización de los Planes de Estudios** o la **falta de conocimientos especializados en los graduados de la Unidad Académica**. Este macroproblema afecta principalmente las misiones de Enseñanza y Extensión Universitaria.

#### 9. Débil rol de la Facultad en el Medio Regional

Se define como la falta de una ubicación clara y activamente definida de la Facultad en el concierto de su medio económico y social. Se manifiesta en malestares como el **poco conocimiento de la Facultad en el medio**, la **falta de atención de la misma a las actividades regionales** o la escasa inserción social del conjunto estudiantil como tal en su comunidad. Este macroproblema afecta a las misiones de Extensión así como a la de Gestión Universitaria.



A continuación, en el gráfico 1 se exponen las relaciones entre dichos macroproblemas y los problemas puntuales que de ellos se desprenden -cuadros anaranjados y verdes respectivamente-. Estos son problemas focales, que se destacan por su alta frecuencia de aparición en el análisis de contenido realizado y por su relevancia estratégica dado el objetivo general de la Facultad de Ciencias Agrarias.



**Gráfico N° 1.-** Relaciones entre los macroproblemas y problemas focales identificados



## PROBLEMAS FOCALES PROPUESTOS

Como se puede pre-visualizar en el gráfico, en función del análisis de la información recabada y la interpretación de los problemas es que se recomienda a la Facultad de Ciencias Agrarias abocarse a la construcción de un Plan Estratégico que aborde los siguientes problemas focales:

1. **Deficiente conectividad física y virtual.**
2. **Falta de ámbitos de interacción entre los integrantes de la FCA.**
3. **Falta de impacto de la Facultad en el medio.**
4. **Falta de definiciones respecto a las cuestiones centrales del medio socio-productivo.**
5. **Obsolescencia de los Planes de Estudios.**
6. **Falta de recursos físicos y financieros para la Investigación y la Innovación.**
7. **La modalidad de enseñanza no es compatible con otras actividades vitales del estudiante.**
8. **Ausencia de ámbitos de interacción con el medio.**
9. **Falta de relación entre órganos de gobierno y sus representados.**
10. **Falta de información abierta sobre decisiones críticas.**
11. **Dificultades para ejecutar fondos.**
12. **Desorganización en la inscripción a cursadas y exámenes.**
13. **Desgranamiento de estudiantes de primeros años.**
14. **Ineficiencia sistémica para graduar estudiantes avanzados**



## Sección **IV**

# DESCRIPCIÓN Y EXPLICACIÓN DE LOS PROBLEMAS PRIORIZADOS



## Sección IV.a

### DESCRIPCIÓN DE LOS PROBLEMAS FOCALES

Luego de haber propuesto en la sección anterior de avance un set de 14 problemas focales a ser trabajados por la institución en el Plan Estratégico, el Equipo de Planificación se abocó a describir los mismos. Para esa descripción se encontraron para cada uno de los problemas hechos verificables de la realidad que confirmen su existencia y se esbozaron indicadores para construir el futuro plan de seguimiento.

Respecto a los hechos verificables de la realidad los resumimos como “descriptores”. Cada problema contará con uno o más descriptores. Estos tienen la función de describir los problemas en toda su complejidad, reducir ambigüedades al momento de su explicación y permitir construir indicadores cuantitativos y cualitativos para monitorear su evolución en el tiempo.

La siguiente tabla muestra los 14 problemas focales deducidos de los macroproblemas analizados y se presentan los descriptores e indicadores construidos por el Equipo Interno, para su explicación y monitoreo.

Problemas Focales		Descriptores	Indicadores
P.F. N° 1	<b>Deficiente conectividad física y virtual</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>. Deficiencia en el nivel de señal y poco ancho de banda.</li><li>. Desconexión física por la locación.</li></ul>	
P.F. N° 2	<b>Falta de interacción entre los integrantes de la FCA.</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>. Baja interdisciplinariedad en grupos de investigación, proyectos y/o temas de tesis.</li><li>. Comunicación entre docentes dentro de un Departamento.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>. Participación discriminada por Asignatura, NACT y Departamento.</li><li>. Consulta al Director sobre frecuencia de reuniones y motivos.</li></ul>
P.F. N° 3	<b>Falta de impacto de la Facultad en el medio.</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>. Falta de presencia de investigadores en jornadas técnicas.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>. Conferencistas en eventos.</li><li>. Participación en proyectos y asociaciones extra universitarios.</li></ul>
P.F. N° 4	<b>Falta de definiciones respecto a las cuestiones centrales del medio socio-productivo</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>. Participación en mesas temáticas regionales</li><li>. Exigencia externa de toma de definiciones.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>. Número de talleres o cursos de comunicación pública del conocimiento / divulgación realizados y receptividad.</li></ul>



---

<b>P.F. N° 5</b>	<b>Obsolescencia de los Planes de Estudios</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>. Ausencia de espacios de prácticas que introduzcan al estudiante en las tareas que desarrollará como profesional.</li><li>. Desgranamiento y abandono.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>. Horas de espacios curriculares destinados a aplicar los criterios de intensidad de la formación práctica.</li><li>. Número de alumnos que se recibieron con Prácticas Profesionales, Trabajos de Campo y Tesis (desde que están las prácticas).</li></ul>
<b>P.F. N° 6</b>	<b>Falta de recursos físicos y financieros para la Investigación y la Innovación</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>. Baja asignación presupuestaria por proyecto.</li></ul>	
<b>P.F. N° 7</b>	<b>La modalidad de enseñanza no es compatible con otras actividades vitales del estudiante</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>. Los estudiantes tienen que estudiar en diferentes horarios del día.</li><li>. Largo tiempo de transporte.</li></ul>	
<b>P.F. N° 8</b>	<b>Ausencia de ámbitos de interacción con el medio</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>. Inexistencia de Consejo de interacción de la Facultad.</li><li>. No se realizan convenios con instituciones del Medio.</li></ul>	
<b>P.F. N° 9</b>	<b>Falta de relación entre órganos de gobierno y sus representados</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>. Rotación de los representantes.</li><li>. Falta de ámbitos de participación.</li></ul>	
<b>P.F. N° 10</b>	<b>Falta de información abierta sobre decisiones críticas</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>. Ausencia de metodología directa y personalizada de transmisión de información a los directamente involucrados.</li><li>. Ausencia de procedimientos de transmisión de información sobre decisiones importantes a la comunidad de la facultad.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>. No hay comunicación oportuna y directa a los involucrados.</li><li>. No hay comunicación oportuna y pertinente a la comunidad sobre decisiones importantes.</li></ul>
<b>P.F. N° 11</b>	<b>Dificultades para ejecutar fondos</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>. Prolongado tiempo de despacho de expedientes.</li><li>. Procedimientos administrativos inadecuados.</li></ul>	

---



P.F. N° 12	<b>Desorganización en la inscripción a cursadas y exámenes</b>	. Acotado calendario académico. . Superposición de fechas de exámenes y períodos de inscripción a cursadas
P.F. N° 13	<b>Desgranamiento de estudiantes de primeros años</b>	. Estadísticas del SIU Guaraní. . Verificación en aulas.
P.F. N° 14	<b>Ineficiencia sistémica para graduar estudiantes avanzados</b>	. Tiempo entre la finalización de la cursada y la graduación. . Empleabilidad temprana de estudiantes avanzados en las carreras. . Registro de estudiantes con cursadas aprobadas pendiente trabajo. . Mayor duración al/los máximos previstos en las carreras.

## Sección IV.b

### PRIORIZACIÓN DE LOS PROBLEMAS

Una vez determinados los 14 problemas focales, se procedió a la priorización de los mismos. Dicha priorización es imprescindible para poder avanzar en la etapa de construcción de un plan operativo para la Facultad: es preciso merituar el peso de cada uno de los problemas y trazar una trayectoria de acción basada en la importancia de los problemas y la factibilidad de resolverlos.

Por otro lado, esta apuesta por tomar un primer set de problemas focales se sustenta en la necesidad de concentrar los esfuerzos institucionales en la generación de resultados en la acción. Es aconsejable que a través de estos resultados se genere aprendizaje organizacional del ciclo completo de planificación y se motive el impulso de posteriores etapas.

En acuerdo con el Equipo Interno se consideró la necesidad de avanzar en el procesamiento de al menos 6 problemas focales identificados. Para ello se suministró una encuesta a los miembros del Equipo Interno y al Gabinete de Gestión de la Facultad a los efectos de decidir cuáles son los problemas prioritarios para comenzar a trabajar. La misma reveló las percepciones de los actores en función de su relevancia estratégica y factibilidad de procesamiento.

La siguiente tabla muestra los resultados del proceso de priorización de los problemas focales:



	<b>Problema focal</b>	<b>SUMA TOTAL</b>	<b>Promedio Total</b>	<b>Moda Relevancia</b>	<b>Moda Factibilidad</b>
P.F. N° 5	Obsolescencia de los Planes de Estudios.	132	66	5	4
P.F. N° 1	Deficiente conectividad física y virtual.	124	62	5	5
P.F. N° 10	Falta de información abierta sobre decisiones críticas.	112	56	4	5
P.F. N° 13	Desgranamiento de estudiantes de primeros años.	110	55	5	2
P.F. N° 14	Ineficiencia sistémica para graduar estudiantes avanzados.	109	54,5	4	4
P.F. N° 2	Falta de interacción entre los integrantes de la FCA.	108	54	4	4
P.F. N° 9	Falta de relación entre órganos de gobierno y sus representados.	108	54	3	5
P.F. N° 8	Ausencia de ámbitos de interacción con el medio.	107	53,5	3	4
P.F. N° 3	Falta de impacto de la Facultad en el medio.	106	53	5	4
P.F. N° 7	La modalidad de enseñanza no es compatible con otras actividades vitales del estudiante.	105	52,5	4	3
P.F. N° 11	Dificultades para ejecutar fondos.	100	50	4	3
P.F. N° 12	Desorganización en la inscripción a cursadas y exámenes.	100	50	1	5
P.F. N° 4	Falta de definiciones respecto a las cuestiones centrales del medio socio-productivo.	99	49,5	4	4
P.F. N° 6	Falta de recursos físicos y financieros para la Investigación y la Innovación.	95	47,5	4	2



Como se puede observar, la ponderación de los problemas muestra una marcada estratificación de los mismos. Los dos problemas **“Obsolescencia del Plan de Estudios”** y **“Deficiente conectividad física y virtual”** son los más rankeados tienen una marcada distancia con respecto al resto como se puede observar en los valores Suma Total y Promedio Total. Luego se puede visualizar un lote de 8 problemas con una ponderación similar y luego otro estrato de 4 problemas menos valorados por los encuestados.

Respecto a la relevancia la variación entre problemas no era significativa: la mayoría se consideraban altamente relevantes. Pero en términos de factibilidad de resolverlos las percepciones son más disímiles, encontrándonos con problemas de alta factibilidad y problemas de muy baja factibilidad de ser resueltos.

En función de los resultados de la encuesta y teniendo la necesidad de abordar problemas focales de todas las misiones sustantivas de la Facultad, los **problemas focales** que se priorizaron para trabajar, en una primera etapa, son:

- A > Deficiente conectividad física y virtual**
- B > Falta de ámbitos de interacción entre los integrantes de la FCA**
- C > Falta de impacto de la Facultad en el medio**
- D > Obsolescencia de los Planes de Estudios**
- E > Falta de información abierta sobre decisiones críticas.**
- F > Ineficiencia sistemática para graduar estudiantes avanzados**



Sección

V

# EXPLICACIÓN DE LOS PROBLEMAS



## SECCIÓN V.a

### EXPLICACIÓN DE LOS PROBLEMAS

Luego de la priorización de los problemas, el Equipo Interno se abocó a la explicación de los problemas, con el objetivo de encontrar las causas que los generan. Para esta etapa se conformaron por cada Problema Focal un grupo de actores clave que, desde sus diferentes posiciones tienen una relación directa con el problema. Así es que se convocó a Docentes, Personal Universitario, Graduados, Estudiantes y representantes de entidades Públicas y Privadas de la región para poder participar de esta instancia, contando con la participación de 72 personas a través de la encuesta suministrada. Luego, 48 personas participaron nuevamente en los grupos de actores clave en el Taller realizado el 21 de Junio.

La explicación del problema es una etapa crítica de la construcción del Plan Estratégico. A partir de dicha explicación de las causas de los problemas es que se construirá, con la misma calidad y asertividad, las operaciones que formarán parte del plan; con la apuesta de poder, a través de éstas, atenuar los problemas de la institución.

A continuación, se presenta cada uno de los modelos explicativos elaborados por el Equipo Asesor y validados por el Equipo Interno de Planificación junto a distintos actores que han participado de los grupos focales respectivos. En cada caso, se precisan los descriptores de los problemas priorizados, las relaciones de causalidad que los determinan, y las causas en cuestión -clasificadas en acciones, capacidades y reglas-.

#### A. DEFICIENTE CONECTIVIDAD FÍSICA Y VIRTUAL

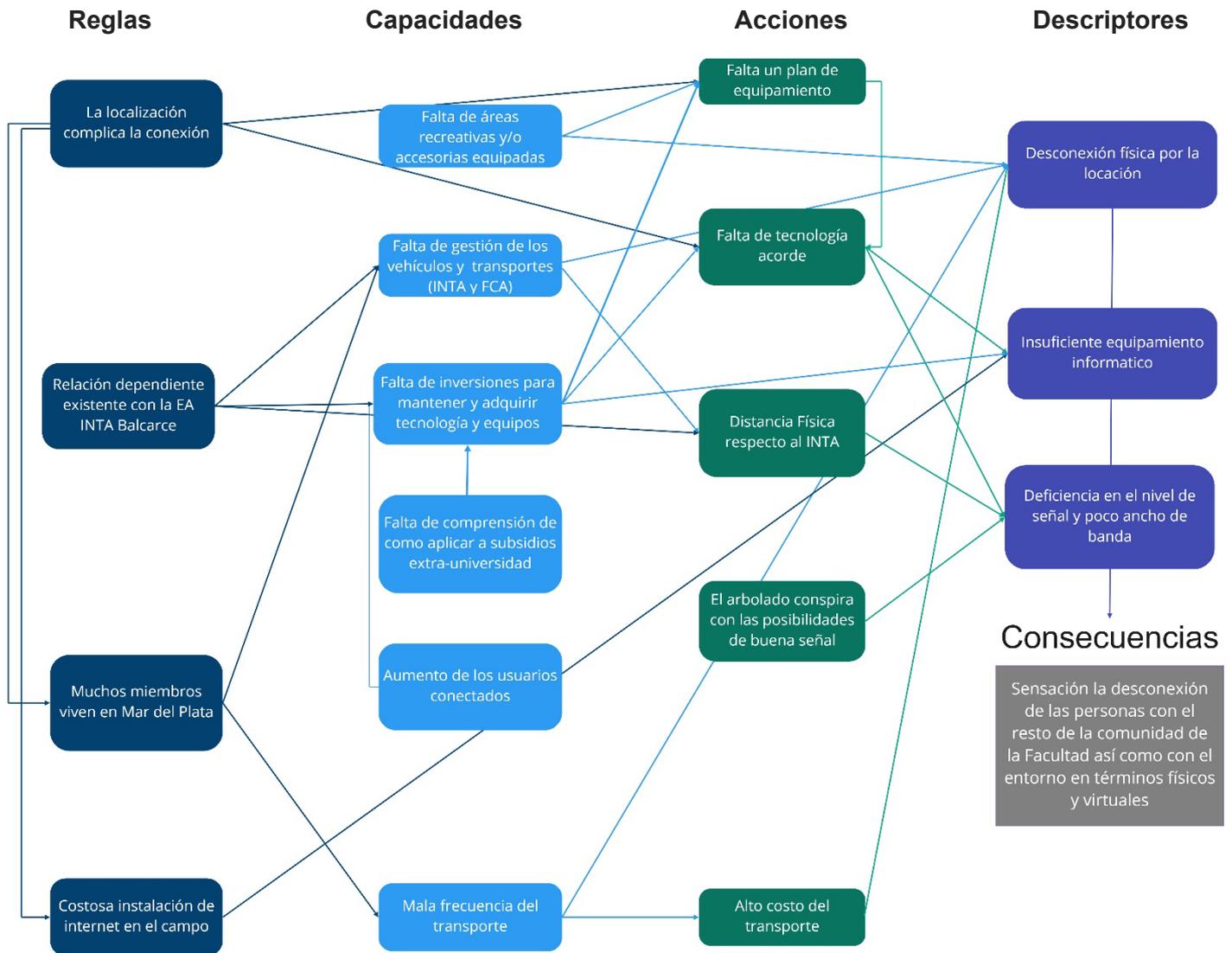
La Facultad de Ciencias Agrarias funciona, con el INTA, en la Unidad Integral Balcarce (UIB). La misma se encuentra a 12km del centro urbano más próximo, -como es la localidad de Balcarce- y a 80 km de Mar del Plata, donde funciona la sede central de la Universidad Nacional de Mar del Plata. Estos hechos fomentan cierta sensación de aislamiento y desconexión. que se manifiestan en dos grandes dimensiones: la *física* y la *virtual*. Estas dimensiones se verifican en una *desconexión física por la locación, la deficiencia en el nivel de señal y poco ancho de banda, y el insuficiente equipamiento informático*.

La primera se manifiesta en las dificultades e ineficiencias sobre las posibilidades de transporte y traslados desde y hacia la UIB; limitando las tareas más cotidianas como las más específicas. Las dos restantes, manifiestan una dimensión de conectividad virtual, donde a la falta y la obsolescencia de equipamiento e infraestructura de las herramientas informáticas se le suma las complicaciones que apareja el entorno rural en cuanto a la posibilidad de prestación e instalación fáctica de mejores servicios.

Al relevar la desconexión física por localización nos encontramos con algunas causas de índole estructural que pueden salirse del entorno de incidencia institucional de la propia facultad. Estas son: el alto costo y la mala frecuencia del transporte. Por otra parte, también se explican en la falta de una adecuada gestión o en la escasez de transportes propios, tanto del INTA como de la FCA. Y, con una lógica complementaria, aparece la falta de áreas recreativas o accesorias, como espacios capaces de reducir la necesidad de traslados. A esta situación se le suma el hecho de que muchos miembros de la Facultad residen en Mar del Plata.



## Problema Focal A: Deficiente conectividad física y virtual



Respecto a las deficiencias en el nivel de señal y poco ancho de banda, que afectan a la dimensión virtual de la desconexión; un primer grupo de causas explican las características del entorno, como el arbolado circundante o la lejanía, y por ende costosa instalación que se requiere para llevar internet a la zona rural, donde se emplaza la UBI. Por otra parte, las causas relacionadas con la insuficiencia técnica, ya sea por la falta de tecnología acorde, la falta de inversión para adquirir la o mantener la existente, pueden ser contenidas por una falta de plan de equipamiento. Sin embargo, también se encuentran causas relacionadas a cierta dependencia existente con el INTA, lo que obtura en el mantenimiento de los equipos, así como también en la distancia que se encuentren respecto del edificio para tener señal. Por último, sin duda que influyen otras causas, más coyunturales, como el gran crecimiento de los usuarios.



En lo relativo al insuficiente equipamiento informático, vuelven a aparecer las causas relacionadas a la falta de tecnología acorde y a los posibles financiamientos de la misma, haciendo mayor hincapié en un desconocimiento o falta de comprensión de cómo utilizar subsidios extra-universitarios para facilitar los mismos para proveerse de equipamiento informático.

## **B. FALTA DE INTERACCIÓN ENTRE LOS INTEGRANTES DE LA FCA**

En términos generales, para cumplir cabalmente con los fines de una Unidad Académica del sistema de Educación Superior, es necesario contar con una apropiada sinergia de sus subsistemas a partir de una fluida interacción. Cuando esta interacción no se cumple se tiende a atomizar la institución en compartimentos estancos, con la consiguiente sensación de falta de sinergia, ineficiencia en el uso de los recursos y oportunidades de desarrollo perdidas. En la figura siguiente, se exponen dichas consecuencias y una interpretación de las causas que las producen.

En el presente diagrama se puede observar que la falta de interacción entre los integrantes de la Facultad de Ciencias Agrarias se verifica en una baja interdisciplinariedad de los grupos de investigación y proyectos de tesis, en los escasos ámbitos de interacción interclaustrados y en la falta de divulgación de los productos de la Facultad.

Al relevar las causas que operan sobre la baja interdisciplinariedad de los grupos de investigación y proyectos de tesis nos encontramos en términos inmediatos con razones institucionales como la falta de espacios de formación para despertar interés en el trabajo interdisciplinario, así como el desconocimiento de las capacidades de otras disciplinas por diferencias en métodos y tiempos de trabajo. Todo esto es dominado por una falta de claridad de *qué objetivo* se persigue con el trabajo interdisciplinario, así como un statu quo de líneas de investigación y grupos mono-disciplinarios que logran alinear los incentivos institucionales.

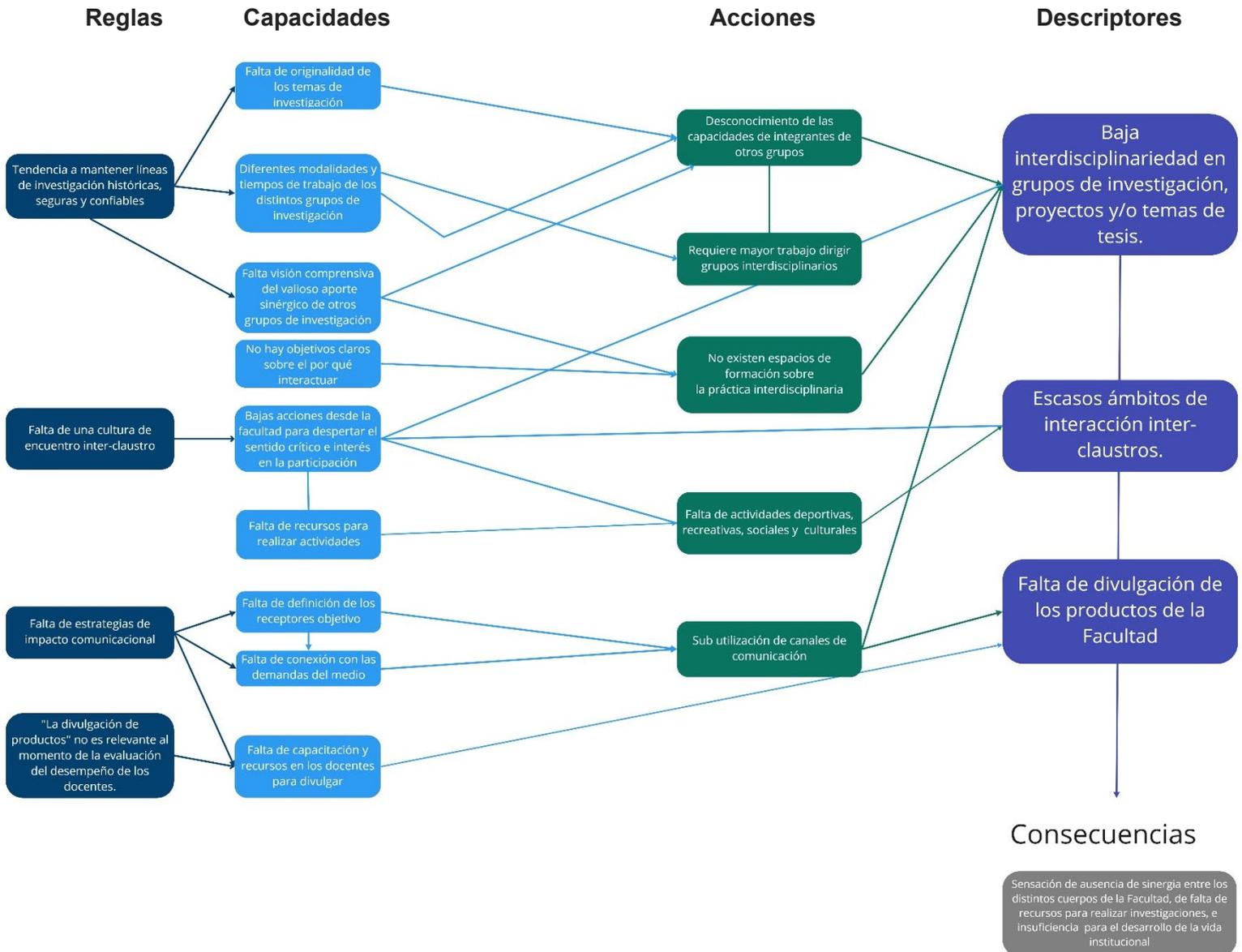
Con respecto a la escasez de ámbitos de interacción interclaustrado podemos encontrar la discontinuidad de los espacios existentes históricamente en la Facultad así como la falta de iniciativas deportivas, recreativas etc. Estas razones a su vez son alimentadas por la falta de asignación de recursos destinados a efectivizar las mismas, así como deficiencias en la comunicación y el aislamiento físico que no colabora en términos generales. Por detrás de esto persiste el problema señalado en el párrafo anterior de una falta de claridad de qué objetivo se persigue en esa interacción y una cultura entrópica en cada uno de los claustros.

Respecto a la falta de divulgación interna de lo producido por la propia Facultad encontramos en términos más inmediatos un problema de sub-utilización de medios existentes para divulgar, pero en términos más profundos, se encuentra una falta de interés de los hacedores de dichos productos de hacer divulgación por una falta de impacto de esta actividad en la evaluación de su desempeño así como de una falta de claridad de para qué divulgar. Por otra parte encontramos otra rama de causas complejas a raíz de cierta falta de relevancia del conocimiento producido, con la consecuente falta de interés de los receptores del mensaje, así como un solapamiento



de las imágenes institucionales con el INTA lo que tiende a atribuir los productos a esta institución independientemente de quien los haya producido.

### Problema Focal B: Baja interacción entre los integrantes de la FCA



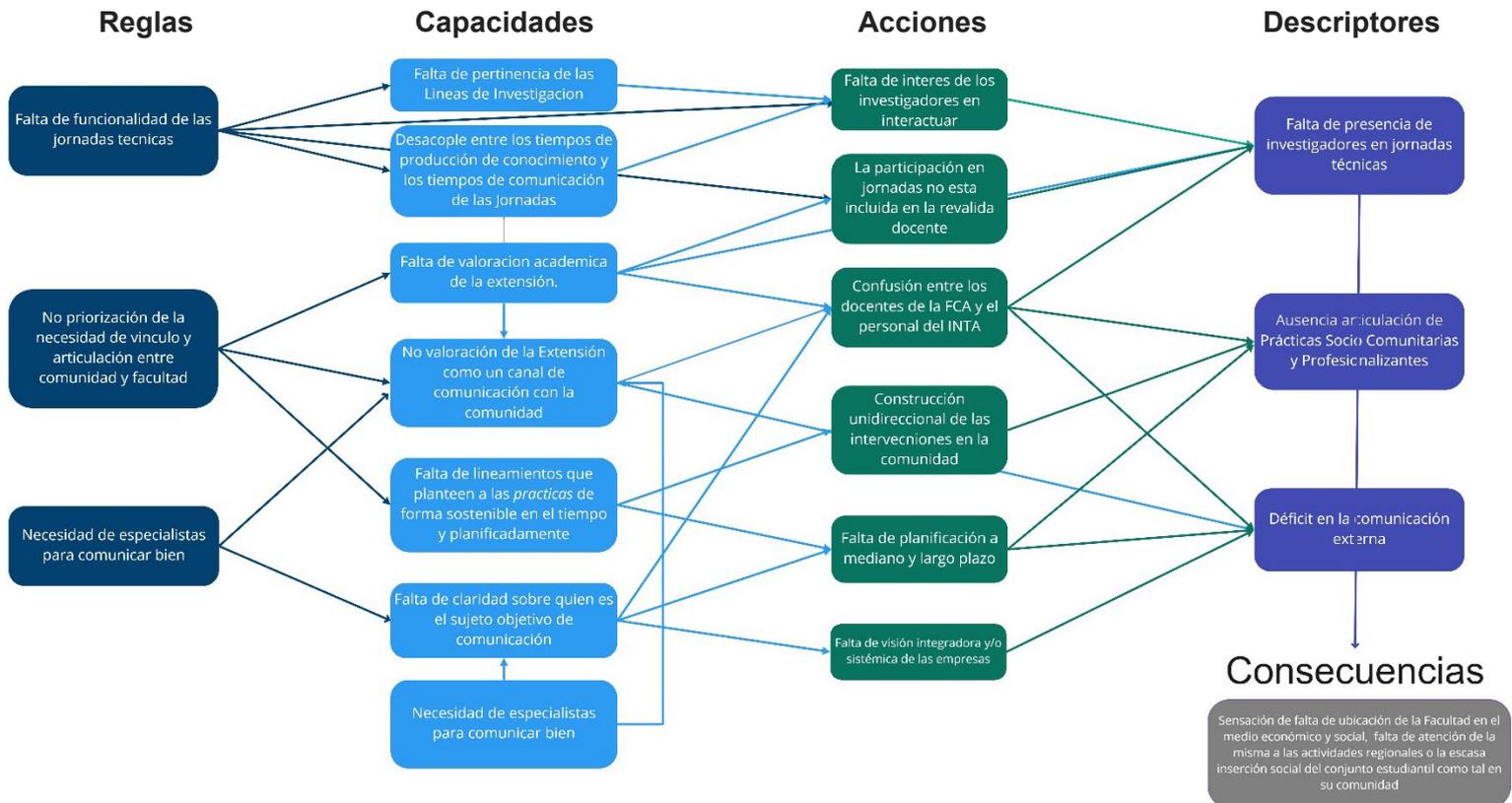
## C. FALTA DE IMPACTO DE LA FACULTAD EN EL MEDIO

La Facultad como parte del sistema público de Educación Superior cuenta con un mandato de ser una institución útil a su entorno socio-productivo muy claro. En tal sentido, cuando no se verifica ese impacto directo de sus actividades en el medio se anida una sensación de causas de la misma como la falta de atención a las actividades regionales o alguno de sus emergentes como la falta de impacto del cuerpo estudiantil como conjunto en sus comunidades más cercanas como la Ciudad de Balcarce.



La falta de impacto de la Facultad en el medio se definió por la falta de presencia de investigadores propios en jornadas técnicas, por la ausencia de articulación con el medio desde Practicas Socio-Comunitarias y las Prácticas Profesionalizantes y el déficit en la comunicación externa.

### Problema Focal C: Falta de impacto de la Facultad en el medio



Con respecto a la baja presencia de investigadores de la Facultad en las instancias técnicas se relevaron como causas un desinterés de los mismos por participar a raíz de que no impacta en la evaluación de su desempeño, así como una participación de estos mismos pero visibilizando como investigadores del INTA y no de la propia Facultad. En términos más profundos se detecta una falta de funcionalidad de las instancias de divulgación, lo que lleva a un desacople entre los tiempos de las mismas y los tiempos de maduración de los resultados de las investigaciones.

Respecto a la ausencia de Prácticas Socio Comunitarias y Profesionalizantes encontramos como causas inmediatas su falta de planificación y la construcción de las intervenciones en general unilaterales de la facultad que no coinciden con el espíritu de las prácticas. Por detrás de esto opera una subestimación de la actividad de Extensión Universitaria como el canal apropiado para vincularse con la comunidad y una falta de lineamientos explícitos que le den coherencia en el tiempo a las mismas.

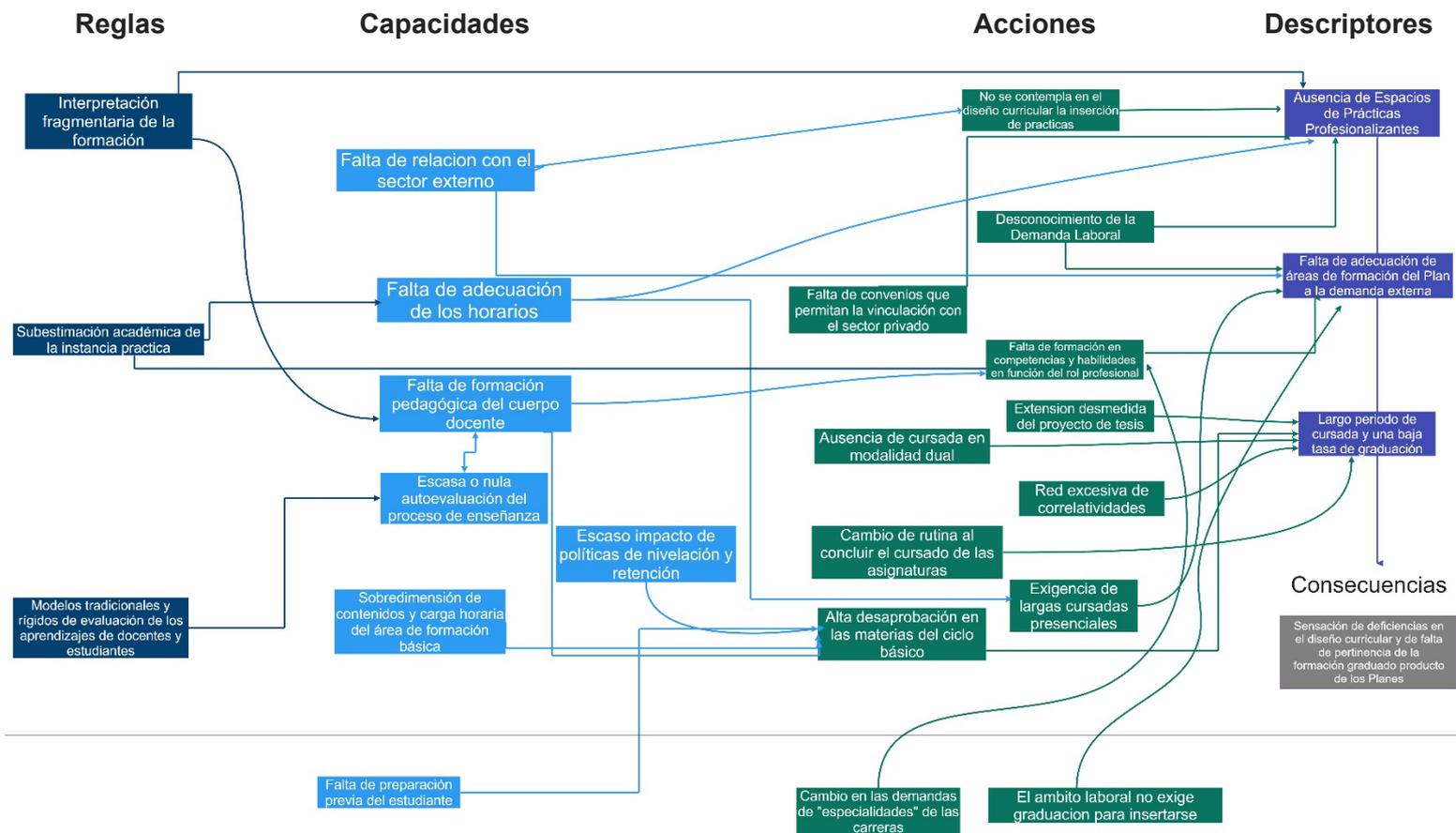


Respecto al déficit en la comunicación externa se observan causas relacionadas con la falta de planificación y la construcción de las intervenciones en general unilaterales que no facilitan la comunicación, pero a su vez esto está condicionado por la falta de especialistas en comunicación en la Unidad Académica y una indefinición del público objetivo de dicha comunicación.

## D. OBSOLENCIA DE LOS PLANES DE ESTUDIO

Los Planes de Estudio particularmente de las carreras de Grado son un instrumento esencial para conformación de la política de enseñanza de la Unidad Académica. Existe un consenso uniforme en el relevamiento del primer informe presentado acerca de la obsolescencia de los mismos, lo cual redundando en una sensación de deficiencias en las curriculas así como en la pertinencia de la formación que se imparte a quienes estudian en la Facultad.

### Problema Focal D: Obsolescencia de los Planes de Estudio



La obsolescencia de los Planes de Estudio se verificó en la ausencia de Prácticas Profesionalizantes, así como en la falta de adecuación de las áreas de formación del plan a la demanda externa y fundamentalmente en el largo período de cursada y la baja tasa de graduación.



Respecto a la falta de Practicas Profesionalizantes se relevó que se debe una serie de déficits como la no inclusión de las mismas en el diseño curricular, falta de convenios con instituciones públicas y privadas en las que canalizarlas, una falta de adecuación de los horarios, entre otras. En términos más profundos se relevó una falta de conexión general con el sector externo y una subestimación de las instancias prácticas y una interpretación fragmentaria de la realidad que impide poner en relevancia las Prácticas.

Respecto a la falta de adecuación de la formación a la demanda externa se relevaron causas internas como un desconocimiento de la demanda laboral actual así como la falta de formación en habilidades profesionales y la largas cursadas presenciales. El factor externo también aporta causas como los cambios vertiginosos de lo que se espera de los profesionales y la no necesidad de graduarse para insertarse en el mercado laboral. Por detrás de estas causas asoman la falta de formación pedagógica de los docentes y en términos generales un modelo tradicional de enseñanza aprendizaje que impide las rápidas adaptaciones al contexto.

Por último, las causas relevadas que inciden en las largas cursadas y la baja tasa de graduación comprenden una serie de inflexibilidades respecto a modos, tiempos de cursadas, correlatividades y dificultades para adaptarse a la vida post-cursada, las cuales son sustentadas por causas más profundas como la falta de formación tanto de docentes como de la formación previa de los estudiantes y un modelo tradicional de enseñanza aprendizaje.

## **E. FALTA DE INFORMACIÓN ABIERTA SOBRE DECISIONES CRÍTICAS**

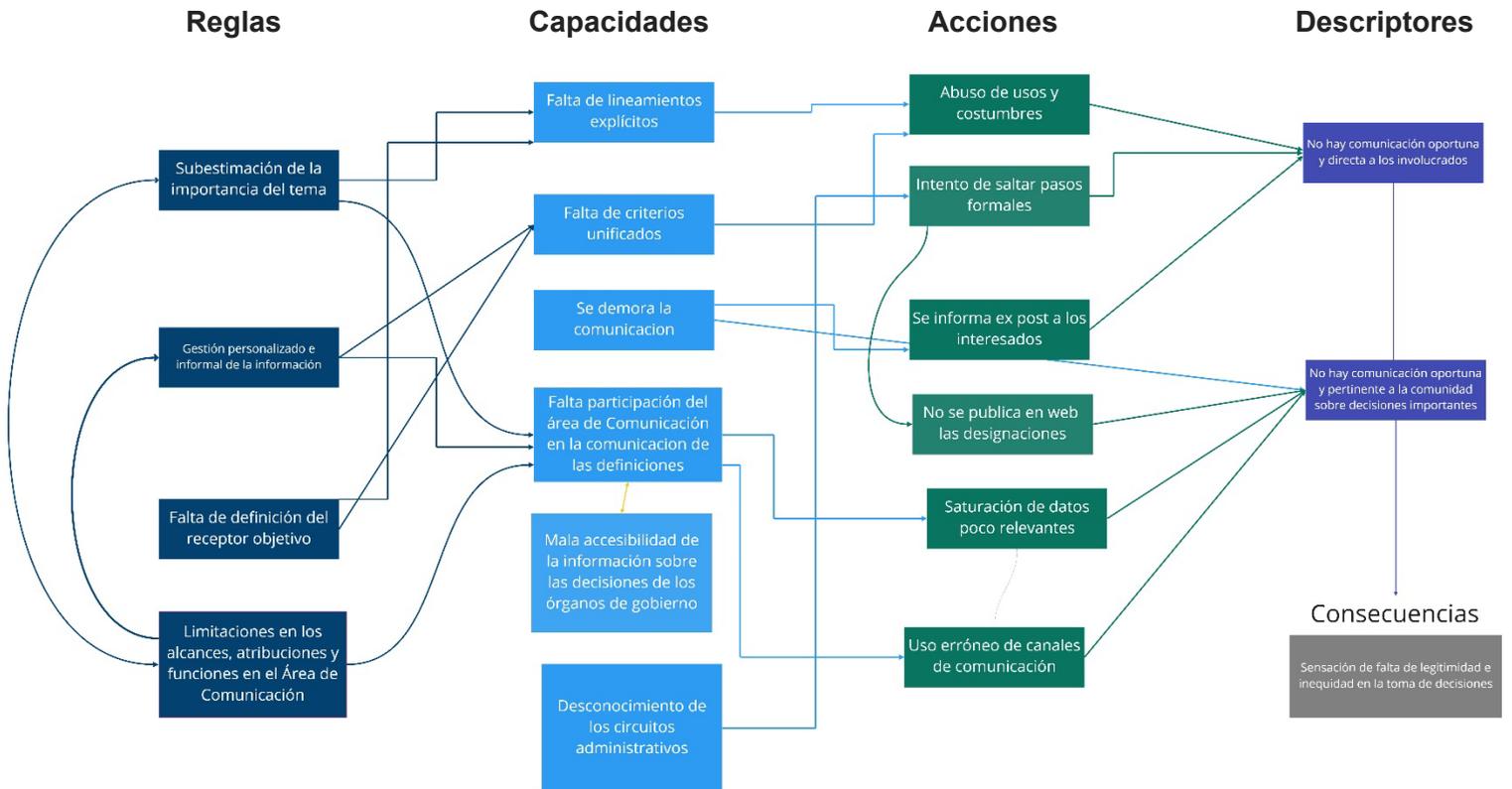
La comunicación es un elemento clave en la gestión del poder en todas las organizaciones. En particular en la Facultad de Ciencias Agrarias, por su carácter de organización democrática co-gobernada por sus cuerpos, la administración de la comunicación es un aspecto crítico. La falta de información en decisiones críticas redundará según nuestro relevamiento en una sensación de inequidad en las decisiones y falta apoyo a las mismas por percibir las opacas.

Este problema focal se verifica en la falta de comunicación oportuna y directa a los involucrados en las decisiones y en la falta de comunicación oportuna y pertinente a la comunidad de la FCA sobre decisiones importantes.

Respecto a la falta de comunicación a los involucrados se pudo relevar que esto se debe en primera medida a un abuso de los usos y costumbres que no siempre son los correctos, una dinámica de informar ex post de las decisiones finales y el intento de saltar pasos formales por parte de la administración. En términos más generales se pudo relevar que estas causas se deben a una falta de lineamientos explícitos y unificados de cómo comunicar que en última instancia responden a una subestimación de la problemática de la comunicación y una gestión personalizada e informal de la misma.



## Problema Focal E: Falta de información abierta sobre decisiones críticas



Por último, en cuanto a la falta de comunicación a la comunidad de la FCA se relevó que es a causa de la saturación de datos irrelevantes, de no publicar las designaciones de personal en la página web y de un erróneo uso de los canales de comunicación. Estas causas a su vez tienen origen en la falta de participación del área de comunicación en las definiciones en la materia, de la mala accesibilidad a la información de lo decidido por los órganos de cogobierno y en última instancia de una falta de definición de cuál es el público objetivo al que se le quiere hablar y una limitación en los alcances y la jerarquía del área de comunicación.

## F. INEFICIENCIA SISTEMÁTICA PARA GRADUAR ESTUDIANTES AVANZADOS

La efectiva graduación de los estudiantes de grado y posgrado es uno de los objetivos fundamentales de cualquier Unidad Académica. Dicho objetivo es logrado por debajo de lo esperado por parte de la Institución lo que redundará en una sensación de un deficiente diseño curricular y muy especialmente de un desperdicio tanto de recursos aplicados como de oportunidades para la Institución y los estudiantes.

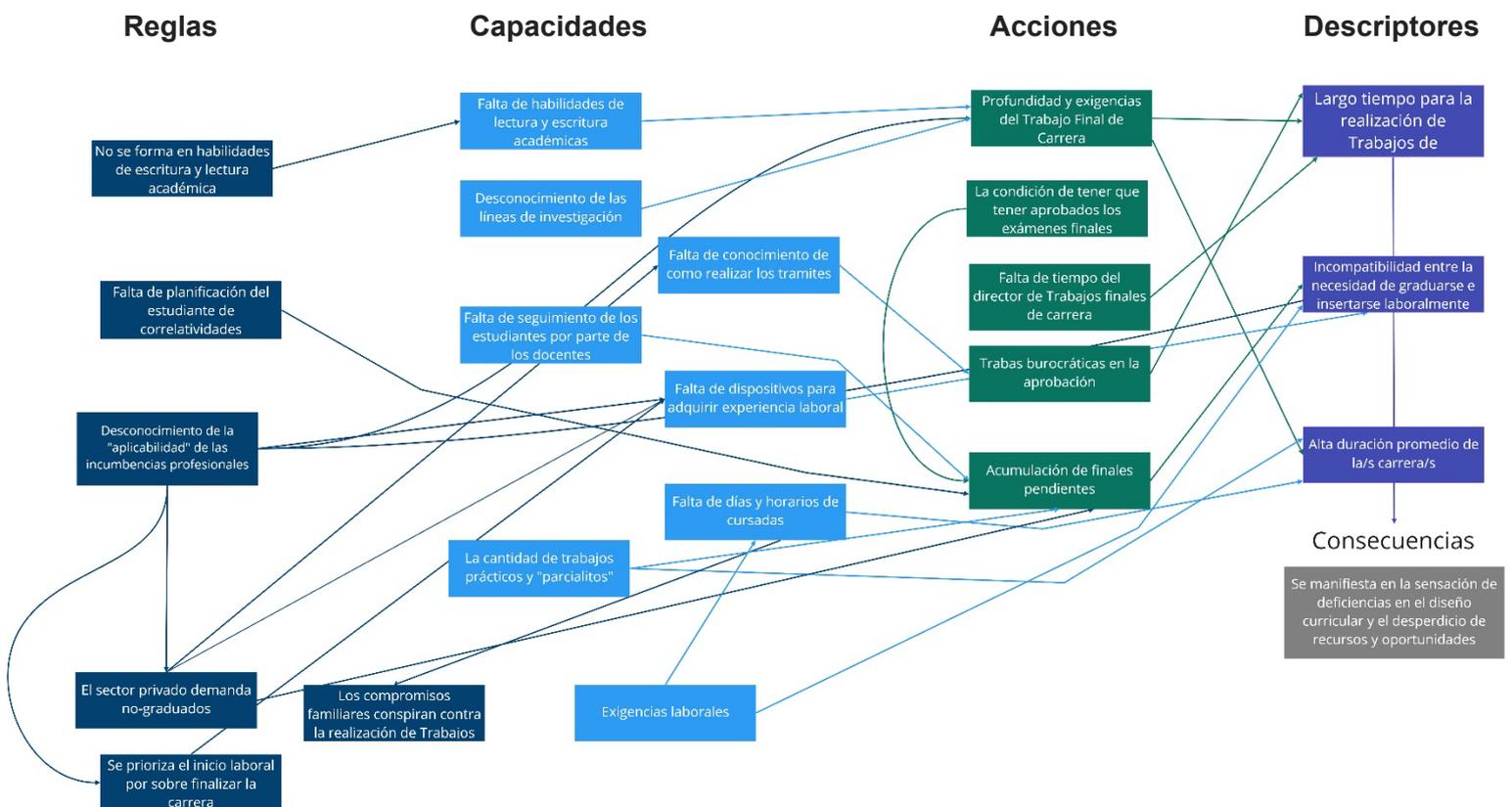


Esta ineficiencia para graduar estudiantes se verifica en la excesiva duración del proceso de realización de los Trabajos de Graduación, en la Incompatibilidad que existe entre la necesidad de graduarse y la de insertarse laboralmente y en la alta duración promedio de las carreras.

Respecto al hecho de la excesiva duración de los Trabajos de Graduación se pudo verificar que se debe a la profundidad exigida para los mismos, la falta de tiempo de los Directores de Tesis para abocarse al acompañamiento y las trabas burocráticas para la realización. En última instancia, estas causas están alimentadas por la falta de habilidades de lectura y escritura académica y un desconocimiento de las líneas de investigación existentes.

En cuanto a la incompatibilidad entre las necesidades de graduarse e insertarse en el mundo laboral se relevó que esto se debe a la acumulación de finales por parte de los estudiantes para el final de la carrera y las exigencias propias del mundo laboral. En términos más generales también operan sobre estas causas la falta de seguimiento de los estudiantes por parte de la Facultad, la cantidad de instancias de evaluación parcial y la falta de dispositivos para adquirir experiencia laboral durante el cursado. En este problema operan una serie de causas externas de alta gravitación en el problema como falta de exigencia de estar graduado para tener una inserción laboral exitosa, una priorización del mundo laboral por parte de los estudiantes y las exigencias del mundo adulto que surgen a medida que los estudiantes avanzan en su carrera.

### Problema Focal F: Ineficiencias para graduar estudiantes





Llegado a este punto, se debe considerar que el hecho de analizar los problemas focales en forma individual es una metodología útil para su comprensión y para sus respectivos abordajes. No obstante a ello, es necesario tener una perspectiva integral de los mismos, ya que en el juego político institucional los mismos no suceden individualmente. Por el contrario, suceden conjuntamente y en simultáneo, lo que complejiza su abordaje. En tal sentido, entender que alguna acción que se pueda aplicar en un problema focal, tiene también su correlato de modificar algún descriptor de otro problema focal. A modo de ejemplo, estamos convencidos que la Desconexión Física y Virtual de la FCA complejiza la Interacción entre sus Integrantes o que la Obsolescencia del Plan de Estudios incide claramente en la Eficiencia de la Facultad para graduar estudiantes avanzados.

## SECCIÓN V.b

### SELECCIÓN DE CAUSAS CRÍTICAS

En la sección anterior se presentaron los resultados del análisis explicativo realizado a los efectos de precisar las causas que producen los problemas priorizados por la Facultad de Ciencias Agrarias. Luego de este trabajo, el Equipo de Planificación se abocó a definir cuáles son las causas críticas de los diferentes problemas **con el objetivo de acotar el espacio de acción del plan a estas causas**. Esta definición se toma en base a criterios de operatividad y efectividad de la acción del plan. La bibliografía demuestra que, por un lado, un Plan de Acción no puede abordar toda la complejidad organizacional a la vez y, por otro lado, si se consiguen los resultados esperados sobre las causas críticas, ellas serán las que reviertan los fundamentos del problema objeto de análisis. La relevancia de esta definición radica en que permite establecer los objetivos estratégicos que debe abordar el Plan Estratégico de la FCA, y pasar a la etapa de definición de las operaciones que harán posible su logro.

#### Definición del espacio de acción del plan

A continuación se presenta el anexo que contiene las causas críticas seleccionadas por los diferentes actores consultados a tal efecto. Dichas causas conforman el espacio de acción del plan, y fueron elegidas en función de los siguientes criterios:

- Causas de alto impacto en los descriptores que están bajo control de la Institución.
- Causas de alto impacto en los descriptores que no están bajo control de la Institución pero sobre las cuales se puede ejercer una influencia significativa.
- Causas que al revertirse permitan resolver otras causas encadenadas de alto impacto en los descriptores.
- Causas que requieran para su abordaje recursos disponibles actualmente o que puedan disponer a futuro.

A continuación, se presenta un resumen del trabajo de selección de las causas críticas.



<b>Dentro de la Facultad</b>						
<b>Problema Focal</b>	<b>Causas Totales</b>	<b>Reglas</b>	<b>Capacidades</b>	<b>Acciones</b>	<b>Fuera del alcance</b>	<b>Causas Críticas</b>
<b>A</b>	<b>15</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>3</b>
<b>B</b>	<b>18</b>	<b>4</b>	<b>9</b>	<b>5</b>		<b>5</b>
<b>C</b>	<b>16</b>	<b>3</b>	<b>7</b>	<b>6</b>		<b>7</b>
<b>D</b>	<b>22</b>	<b>3</b>	<b>7</b>	<b>12</b>	<b>3</b>	<b>7</b>
<b>E</b>	<b>16</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>6</b>		<b>6</b>
<b>F</b>	<b>19</b>	<b>3</b>	<b>8</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>7</b>

En el anexo A se detalla el trabajo de selección de las causas críticas en base a 3 criterios: el impacto de la causa en el problema en cuestión, la factibilidad de actuar sobre ella y si dicha causa es una causa de base o tiene otra causa de fondo que la explica.

A partir de aquí, el diseño normativo del Plan Estratégico parte de construir operaciones que puedan atacar las causas consideradas críticas, en la apuesta estratégica que solucionando estas causas se disminuyen considerablemente los problemas institucionales. Tal como se ha analizado oportunamente, los problemas obedecen a una misma realidad en la cual existen causas que están dentro y fuera del alcance de la organización. Esta diferenciación excluye a 10 de las 106 causas identificadas, en un mismo sentido, no todas las causas cuentan con la misma relevancia al momento de revertir los descriptores del problema, es por ello que de las 96 causas que están dentro del alcance de la Facultad de Ciencias Agrarias hay 35 que son particularmente críticas.

Adicionalmente, como ya se ha mencionado los problemas están interrelacionados y presentan causas comunes que son atacadas por un mismo problema dado que los problemas focales obedecen a una misma realidad y coexisten temporalmente. Por todo esto, posteriormente se hará un análisis para poder encontrar áreas problemáticas duplicadas.



Sección **VI**

# DEFINICIÓN DE OBJETIVOS Y EJES ESTRATÉGICOS



## SECCIÓN VI.a

### DEFINICIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

En la sección anterior se presentaron los resultados del análisis explicativo realizado a los efectos de precisar las causas que producen los problemas priorizados por la Facultad de Ciencias Agrarias y cuáles de todas ellas son consideradas críticas en función de una serie de criterios. Esta serie de causas críticas delimitan el **espacio de acción del plan**

En esta sección se desarrolla la faceta normativa del Plan Estratégico, en la que se define cual es la situación objetivo que la Facultad quiere alcanzar, definiendo los objetivos estratégicos y cuáles son las operaciones necesarias para cumplirlas.

Esta etapa de trabajo consiste en hacer el pase de la descripción de los problemas organizacionales con su cadena causa-problema-consecuencia a *su espejo en positivo* que es la definición de un plan de desarrollo que atenúe o resuelva estos problemas. El pase en espejo se realiza con el objetivo de construir una planificación que se ajuste conceptualmente a la etapa explicativa del Plan y que garantice una correspondencia entre los objetivos y resultados esperados con los problemas explicados y sus negativas consecuencias para el desarrollo institucional.

Para la construcción de los objetivos **se hizo una armonización de los mismos**, condensando aquellos que son similares y construyendo objetivos comprensivos que buscan responder a la solución de una o más causas críticas. Es así que en esta etapa **a partir de 35 causas críticas se construyen 30 objetivos estratégicos que garantizan trabajar sobre la totalidad de las causas críticas de los problemas.**

Dichos objetivos se pueden observar en el cuadro, atacan 12 causas-regla, 10 causas-capacidades, y 12 causas-accion. Dicha diferenciación fue hecha en la Sección V y se define por el nivel de relevancia y dureza de las causas de un problema organizacional, siendo las Reglas aquellas estructuras duras de la gramática organizacional que marcan el contorno de lo posible, las capacidades son definidos como los stocks de recursos de todo tipo de los que carece una institución y las acciones como aquellos hechos verificables y mecánicos que son causa de alguna de las facetas del problema.

Podemos observar que el set de objetivos ataca proporcionalmente más reglas (60% de las mismas) que capacidades (23% de estas) y que las acciones (31% de estas). **Con este dato en mente podemos afirmar que estamos en construcción de un plan altamente curativo, enfocado en las causas profundas de los problemas institucionales antes que intentar paliar los efectos de sus emergentes.**

Habiendo señalado los aspectos más relevantes de la construcción de los objetivos en el Anexo 2 se presenta la totalidad de los objetivos relacionados con las causas que le dan origen.

## Sección VI.b

### DEFINICIÓN DE EJES ESTRATÉGICOS

La tabla anterior muestra, tal como se ha dicho, los objetivos estratégicos de las operaciones que a futuro se desarrollarán. Para una mejor comprensión de los mismos, se agrupan en ejes estratégicos. Estos ejes orientan las ideas fuerzas surgidas durante



el proceso de cálculo interactivo que deberían priorizarse tácticamente para enfrentar los malestares de la organización, siendo la síntesis de las expectativas de los actores consultados durante todo el proceso de diagnóstico y de este modo las que se debieran comunicar como los pilares de un proceso de planificación institucional a futuro.

Más Comunicación Institucional	Más Impacto Social	Nueva Mirada Pedagógica	Mejor Diseño Institucional	Más Sinergia en la Producción
Diseñar una política comunicacional que involucre a todos los cuerpos	Definir e incentivar el desarrollo de líneas de investigación nuevas	Implementar modelos innovadores de enseñanza-aprendizaje	Realizar un Plan de Inversiones para adquirir tecnología y equipos y su respectivo mantenimiento	Contar con una población capacitada en la aplicación a líneas de financiamientos externos
Contar con un cuerpo de docentes capacitados en la divulgación científica	Afianzar una estrategia de inserción territorial con relevancia institucional	Implementar un plan de formación pedagógica en el cuerpo docente	Generar espacios de formación interdisciplinarios para estimular el intercambio	Crear incentivos a investigadores para colaborar en Extensión
Articular los recursos para ejercer una comunicación efectiva	Equiparar la valoración académica de la extensión a la de la investigación	Aumentar la formación en habilidades profesionales	Implementar un sistema de seguimiento académico de los estudiantes avanzados	Definir misiones e incentivos del trabajo interactivo
Definir los ámbitos en los que se realizan las actividades de los docentes FCA e INTA	Insertar las prácticas en grado de complejidad creciente en los diferentes planes de estudios	Generar estrategias pedagógicas de formación en escritura y lectura académica	Dotar de funciones y atribuciones al Área de Comunicación	
Construir un portal de datos abiertos de la Facultad	Aumentar la cantidad y densidad de relaciones con el sector externo productivo, público y social	Realizar autoevaluación docente	Rediseñar y simplificar los requisitos administrativos de graduación	
Normar y cumplir plazos de comunicación de actos administrativos		Disminuir la cantidad de correlatividades exigidas en el plan de estudios	Generar espacios institucionales descentralizados	
Construir un manual de comunicación institucional		Reformar el régimen de enseñanza en cuanto a los requisitos para iniciar el Trabajo de Graduación		
Mejorar la comunicación sobre los procedimientos administrativos para la graduación				
Orientar a los estudiantes avanzados en los requisitos académicos para iniciar trabajo final de graduación				



A continuación, se describen los ejes estratégicos, así como cada uno de los objetivos contenidos dentro de los mismos.

## Eje 1: Más comunicación institucional

El primer eje hace referencia a la necesidad de reforzar e innovar en todo el abanico posible de comunicación institucional. Se enfoca en todos los posibles usuarios de la comunicación como docentes, estudiantes, comunidad de influencia de la Facultad, graduados y personal universitario y hace referencia a una lógica a incluir en todos los procesos de la Facultad tal como gestión de gobierno y de los recursos, producción científica, relación con el estudiantado y relaciones institucionales.

### - Diseñar una política comunicacional que involucre a todos los cuerpos.

**Fundamento:** aborda fundamentalmente la necesidad de construir una política de comunicación dónde todos los actores involucrados en la organización puedan participar de la misma. Se justifica su necesidad en la falta de una política comunicacional integral y de alto impacto, lo cual incide negativamente en la divulgación de los productos de la Facultad.

### - Contar con un cuerpo de docentes capacitados en la divulgación científica

**Fundamento:** aborda fundamentalmente el problema de una ausencia de capacitación en la divulgación científica para dar a conocer investigaciones e innovaciones surgidas de la facultad. Se justifica en la ausencia de un cuerpo de docentes capacitados en la divulgación científica, lo cual incide negativamente en un déficit de comunicación externa.

### - Articular los recursos para ejercer una comunicación efectiva

**Fundamento:** se basa fundamentalmente en optimizar los recursos institucionales para generar una comunicación más eficiente y eficaz. Se justifica en la falta de capacitación y recursos en los docentes para divulgar, lo cual incide negativamente en la falta de impacto de la facultad en el medio.

### - Definir los ámbitos en los que se realizan las actividades de los docentes FCA e INTA

**Fundamento:** se basa en la separación de actividades de aquellos docentes que desarrollan funciones tanto en la facultad como en el INTA, a los efectos de evitar confusiones en la comunicación. Se justifica en la necesidad de definir los ámbitos en los que se realizan las actividades de los docentes FCA e INTA, lo cual impacta negativamente en la ausencia de articulación de prácticas sociocomunitarias y profesionalizantes.



#### - Construir un portal de datos abiertos de la Facultad

**Fundamento:** se basa fundamentalmente en la dificultad de acceder a información de la facultad. Se justifica en la mala accesibilidad de la información sobre las decisiones de los órganos de gobierno, lo que incide negativamente en la divulgación de los productos de la Facultad.

#### - Dotar de funciones y atribuciones al Área de Comunicación

**Fundamento:** se basa en definir y atribuir funciones al Área de Comunicaciones de la facultad lo que incide en la normalización y cumplimiento de los plazos de comunicación de actos administrativos, lo que incide negativamente en la comunicación externa.

#### - Normar y cumplir plazos de comunicación de actos administrativos

**Fundamento:** se basa en la demora de la comunicación. Se justifica en que se informa ex post a los interesados de las cuestiones en los que están implicados, lo que incide negativamente en que no hay comunicación oportuna y pertinente a la comunidad sobre las decisiones importantes.

#### - Construir un manual de comunicación institucional

**Fundamento:** se basa en la normalización y cumplimiento de los plazos de comunicación de actos administrativos. Se justifica en la demora de la comunicación de actos resolutivos, lo que incide negativamente en que no hay una comunicación oportuna y pertinente a los interesados.

#### - Mejorar la comunicación sobre los procedimientos administrativos para la graduación

**Fundamento:** Se basa fundamentalmente en mejorar la comunicación sobre los procedimientos administrativos para la graduación. Se justifica en la falta de conocimiento de cómo realizar los trámites relativos a la graduación, lo que incide negativamente en una incompatibilidad entre la necesidad de graduarse e insertarse laboralmente.

---

## Eje 2: Más impacto social

---

Este eje busca encontrar un rol más protagonista de la facultad dentro de su entorno educativo, social y productivo. Hace referencia a ganar territorialidad para sortear las dificultades de aislamiento físico, fortalecerse internamente para ganar en impacto en su medio y reforzar mecanismos de relación permanente con el medio.

#### - Definir e incentivar el desarrollo de líneas de investigación nuevas

**Fundamento:** Este objetivo busca atenuar la tendencia organizacional a mantener líneas de investigación históricas independientemente de su impacto, lo cual incide negativamente en la interdisciplinariedad en los grupos de investigación.



#### **- Afianzar una estrategia de inserción territorial con relevancia institucional**

**Fundamento:** Se basa fundamentalmente en la no priorización de la necesidad de vínculo y articulación entre comunidad y facultad. Se justifica en la no valoración de la extensión como un canal de comunicación con la comunidad, lo que incide negativamente en la ausencia de articulación de prácticas sociocomunitarias y profesionalizantes.

#### **- Equiparar la valoración académica de la extensión a la de la investigación**

**Fundamento:** Se basa fundamentalmente en la falta de valoración académica de la extensión. Se justifica en la confusión entre los docentes de la facultad y el personal del INTA lo que incide negativamente en la falta de presencia de investigadores en jornadas técnicas.

#### **- Insertar las prácticas en grado de complejidad creciente en los diferentes planes de estudios**

**Fundamento:** Se basa fundamentalmente en la falta de lineamientos que plantean a las prácticas de forma sostenible en el tiempo y planificadamente. Se justifica en la construcción unidireccional de las intervenciones en la comunidad, lo que incide negativamente en la falta de lineamientos que planteen a las prácticas de forma sostenible en el tiempo y planificadamente

#### **- Aumentar la cantidad y densidad de relaciones con el sector externo productivo, público y social**

**Fundamento:** Se basa fundamentalmente en la falta de relación de la facultad con el sector externo la cual impacta negativamente en la existencia de espacios para realizar prácticas profesionalizantes y en la falta de adecuación de la formación de grado a la demanda del medio, lo que incide en la falta de relación de la facultad con el sector externo.

---

## **Eje 3: Nueva mirada pedagógica**

---

Este eje busca consolidar una renovación en métodos y contenidos más acorde al contexto de la próxima década, innovando en las concepciones del plantel docente y haciendo foco en nuevas formaciones requeridas a los estudiantes.

#### **- Implementar modelos innovadores de enseñanza-aprendizaje**

**Fundamento:** se basa en la existencia de modelos tradicionales y rígidos en enseñanza y en la evaluación de los aprendizajes de docentes y estudiantes. Se justifica en el problema de la obsolescencia de los planes de estudio.

#### **- Implementar un plan de formación pedagógica en el cuerpo docente**

**Fundamento:** Se fundamenta en una insuficiente formación en competencias y habilidades en función del rol profesional lo cual incide en la obsolescencia de los Planes



de Estudios.

**- Aumentar la formación en habilidades profesionales**

**Fundamento:** se pretende atacar el problema de la obsolescencia de los Planes de Estudio en particular trabajando sobre la falta de formación en habilidades profesionales complementarias.

**- Generar estrategias pedagógicas de formación en escritura y lectura académica**

**Fundamento:** Se basa en la precariedad de las habilidades de escritura y lectura académica percibida en los últimos años. Se justifica en ineficiencia sistémica para graduar estudiantes avanzados.

**- Realizar autoevaluación docente**

**Fundamento:** Se funda en la escasa o nula auto-evaluación del proceso de enseñanza. Se justifica en la obsolescencia de los Planes de estudios y de los dispositivos para la evaluación docente.

**- Disminuir la cantidad de correlatividades exigidas en el plan de estudios**

**Fundamento:** Se basa fundamentalmente en la red de excesivas correlatividades. Se justifica en los problemas referidos a la obsolescencia de los Planes de Estudio.

**- Reformar el régimen de enseñanza en cuanto a los requisitos para iniciar el Trabajo de Graduación**

**Fundamento:** Aborda fundamentalmente la profundidad exigida en los Trabajos Finales de Graduación. Lo que se justifica en la ineficacia sistémica para graduar estudiantes avanzados.

---

## Eje 4: Mejor diseño institucional

---

Este eje hace referencia a una serie de innovaciones en la estructura institucional que la enfoque en el cumplimiento de sus misiones fundamentales. Hacer referencia a innovaciones en el campo de sus recursos, sus normas y sus procesos.

**- Realizar un Plan de Inversiones para adquirir tecnología y equipos y su respectivo mantenimiento.**

**Fundamento:** se basa en la deficiencia en el nivel de señal y poco ancho de banda del edificio de la FCA, así como en el insuficiente equipamiento tecnológico. Se justifica en la deficiente conectividad física y virtual.

**- Generar espacios de formación interdisciplinarios para estimular el intercambio**



**Fundamento:** Este objetivo busca resolver la inexistencia de espacios de formación en la práctica interdisciplinaria el cual incide en la baja interacción entre los miembros de la Facultad.

**- Implementar un sistema de seguimiento académico de los estudiantes avanzados**

**Fundamento:** se fundamenta en la falta de seguimiento académico de los estudiantes avanzados, por parte de la Facultad. Lo cual incide negativamente en la capacidad de la Facultad para graduar estudiantes avanzados.

**- Dotar de funciones y atribuciones al Área de Comunicación**

**Fundamento:** se basa en definir y atribuir funciones al Área de Comunicaciones de la facultad lo que incide en la normalización y cumplimiento de los plazos de comunicación de actos administrativos, afectando negativamente en la comunicación externa.

**- Rediseñar y simplificar los requisitos administrativos de graduación**

**Fundamento:** se fundamenta en la ineficiencia que tiene la Facultad para que los estudiantes avanzados logren concluir sus estudios de grado, lo que incide negativamente en la sensación de deficiencias en el diseño de los Planes de Estudios y de la Administración de la Institución.

**- Generar espacios institucionales descentralizados**

**Fundamento:** Se basa en la desconexión física de la facultad dada su localización. Se justifica en que muchos miembros integrantes del plantel viven en Mar del Plata, lo que incide negativamente en la sensación de desconexión de las personas con el resto de la comunidad de la Facultad así como con el entorno físico y virtual.

---

## **Eje 5: Más sinergia en la producción**

---

Este eje se enfoca en crear los puentes necesarios entre diferentes recursos disponibles para multiplicar el impacto de la Facultad en términos académicos, de investigación y extensión.

**- Definir misiones e incentivos para el trabajo interactivo**

**Fundamento:** Este objetivo busca definir las razones por las cuales se busca la interacción entre los miembros de la Facultad, dada la poca claridad que existe al respecto. Esta falta de claridad es una de las causas críticas de la baja interacción entre los miembros de la Facultad.



**- Contar con una población capacitada en la aplicación a líneas de financiamientos externos**

**Fundamento:** Este objetivo busca resolver la falta de capacidades instaladas para aplicar al financiamiento externo, el cual incide negativamente en la insuficiencia del equipamiento tecnológico.

**- Crear incentivos a investigadores para colaborar en Extensión**

**Fundamento:** Este objetivo busca atenuar el desinterés de los y las investigadores para interactuar lo cual incide negativamente en el impacto de la Facultad Jornadas Técnicas y otras instancias de articulación.



**Sección**

**VII**

# **CONSTRUCCIÓN DE OPERACIONES**



## Sección VI.a

### CALENDARIZACIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

En la sección anterior enunciamos los ejes que orientan la acción del Plan Estratégico y los objetivos que se agrupan bajo dichos ejes. El cumplimiento de estos objetivos es lo que llevará a atenuar o resolver los problemas que condicionan el desarrollo de la Facultad.

Luego de ello se calendarizó cuanto va a llevar cumplir cada uno de los objetivos en función de las causas que atacan y de lo complejas que sean las operaciones que se llevarán a cabo. Este trabajo se hizo en acuerdo con la Gestión de la Facultad acordando plazos generales.

A continuación, se expone una tabla que relaciona las conclusiones de dicha etapa con el análisis operativo que se presenta en esta sección.

Ejes de Desarrollo	Objetivos Estratégicos			Operaciones
	Corto Plazo	Mediano Plazo	Largo Plazo	
<b>Más Comunicación Institucional</b>	5	3	1	<b>17</b>
<b>Más Impacto Social</b>	0	4	1	<b>13</b>
<b>Nueva Mirada Pedagógica</b>	1	4	2	<b>15</b>
<b>Mejor Diseño Institucional</b>	3	3	0	<b>15</b>
<b>Más Sinergia en la Producción</b>	1	2	0	<b>5</b>
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>16</b>	<b>4</b>	<b>65</b>

Tal como puede apreciarse en la figura anterior, de los 30 objetivos del Plan Estratégico, 10 están orientados a dar resultados en un corto plazo, 16 en un mediano plazo y 4 en un largo plazo. Esto deja en evidencia que se requieren acciones tendientes a fortalecer las capacidades de la Unidad Académica, lo cual es coherente con lo analizado en la tercera sección, en relación a los principales macroproblemas de la organización. Del análisis de dichos macroproblemas podemos detectar que muchos de ellos tienen que ver con deficiencias en los modos de hacer y en ineficiencias, pero no en los objetivos finales y ni las metas perseguidas.

También se puede observar que -en promedio- cada objetivo se corresponde con dos operaciones, abarcando el Plan Estratégico un total de 65 operaciones para el conjunto de los problemas abordados. De esta forma, la propuesta presentada se



circunscribe a describir sólo las operaciones críticas que revertirán las situaciones. Es muy probable que en los objetivos más complejos sea necesario realizar operaciones adicionales para construir viabilidad a las operaciones críticas aquí presentadas.

## Sección VI.b

### CONSTRUCCIÓN DE OPERACIONES

Luego del análisis estratégico se procedió a construir el plan operativo, construyendo operaciones directas y concretas para poder cumplir cada uno de los objetivos que se fijaron para el plan en la sección anterior.

Según el enfoque empleado para el diseño del presente plan, se considera que una operación es la unidad básica de acción que realiza un actor para cambiar una situación problemática. En este sentido, las operaciones son acciones poco frecuentes que constituyen apuestas estratégicas de la organización para atacar sus problemas. Toda operación insume recursos que al ponerse en juego permiten generar un producto, el cual debería tener un resultado que impacte favorablemente en los descriptores de los problemas que se pretenden atenuar o resolver.

En función de lo anterior, para cada objetivo se presentan las operaciones (OP) para avanzar en cada eje estratégico de desarrollo de la Facultad de Ciencias Agrarias.

Adicionalmente, se indican los responsables institucionales que se asignan para llevar a cabo las mismas.

#### Eje 1: Más comunicación institucional

##### En el corto plazo

Descripción de la operación	Trayectoria Operativa	Objetivo Estratégico	Responsables
<b>Utilización de la tecnología para difundir las actividades que se están desarrollando</b>	10-1	<i>Diseñar una política comunicacional que involucra a todos los cuerpos</i>	Comunicación
<b>Desarrollar una Base de Datos de Graduados con el fin de hacerlos partícipes de la vida institucional y así abrir oportunidades.</b>	10-2	<i>Diseñar una política comunicacional que involucra a todos los cuerpos</i>	Comunicación
<b>Incluir en las convocatorias a Proyectos de Investigación o Proyectos I+D+i de la FCA o de la UNMdP, la obligatoriedad de una contraparte: demandantes, adoptantes.</b>	10-3	<i>Articular los recursos para ejercer una comunicación efectiva</i>	Secretaría CyT



<b>Relevar áreas e identificar procesos. Construir el manual de procedimientos.</b>	21-1	<i>Construir un manual de comunicación institucional</i>	Secretaria de Coordinación
<b>Delegar funciones y construir descripción de puestos</b>	21-2	<i>Construir un manual de comunicación institucional</i>	Secretaria de Coordinación
<b>Organizar charlas informativas de las distintas modalidades de trabajos de graduación para estudiantes que están terminando el ciclo básico</b>	26-2	<i>Orientar a los estudiantes avanzados en los requisitos académicos para iniciar trabajo final de graduación</i>	Secretaría Académica
<b>Implementar un cuerpo de tutores para acompañar a los estudiantes</b>	26-1	<i>Orientar a los estudiantes avanzados en los requisitos académicos para iniciar trabajo final de graduación</i>	Secretaría Académica
<b>Convocar a Docentes y Personal Universitario a las charlas destinadas a estudiantes previo a trabajo de graduación</b>	27-1	<i>Mejorar la comunicación sobre los procedimientos administrativos para la graduación</i>	Área Pedagógica
<b>Crear la figura de coordinador de los trabajos de graduación.</b>	27-2	<i>Mejorar la comunicación sobre los procedimientos administrativos para la graduación</i>	Área Pedagógica

### En el mediano plazo

<b>Descripción de la operación</b>	<b>Trayectoria Operativa</b>	<b>Objetivo Estratégico</b>	<b>Responsables</b>
<b>Organizar jornadas, talleres de capacitación en comunicación pública del conocimiento</b>	7-1	<i>Contar con un cuerpo de docentes capacitados en la divulgación científica</i>	Secretaria de CYT y Comunicación
<b>Generar una revista de divulgación de la FCA/UIB</b>	7-2	<i>Contar con un cuerpo de docentes capacitados en la divulgación científica</i>	Secretaria de CYT y Comunicación
<b>Actualizar la página web de la FCA</b>	23-1	<i>Construir un portal de datos abiertos de la Facultad</i>	Comunicación
<b>Incorporar recursos vacantes (no docentes)</b>	23-2	<i>Construir un portal de datos abiertos de la Facultad</i>	Decanato
<b>Generar y fortalecer un equipo de comunicación que atienda</b>	6--1	<i>Diseñar una política comunicacional que involucre</i>	Secretaría de Extensión



la demanda de todos los cuerpos (docente, estudiantes, graduados, personal Universitario)		a todos los cuerpos	
---	--	---------------------	--

### En el largo plazo

Descripción de la operación	Trayectoria Operativa	Objetivo Estratégico	Responsables
Definir de antemano el grado de participación por la Facultad en las actividades conjuntas desarrolladas con ellas entidades (ej. INTA). Mediante acuerdos/ protocolos de trabajo/cartas de intención.	14-1	Definir los ámbitos en los que se realizan las actividades de los docentes FCA e INTA	Decanato
Revisar los medios/canales de comunicación para garantizar su agilidad, practicidad e inmediatez.	14-2	Definir los ámbitos en los que se realizan las actividades de los docentes FCA e INTA	Comunicación
Desarrollar una plataforma de “marketing” o similar, que pueda garantizar la llegada de la información a todos los ámbitos del medio vinculados.	14-3	Definir los ámbitos en los que se realizan las actividades de los docentes FCA e INTA	Comunicación

## Eje 2: Más impacto social

### En el corto plazo

Descripción de la operación	Trayectoria Operativa	Objetivo Estratégico	Responsables
Utilización de la tecnología para difundir las actividades que se están desarrollando	10-1	Diseñar una política comunicacional que involucre a todos los cuerpos	Comunicación



### En el mediano plazo

Descripción de la operación	Trayectoria Operativa	Objetivo Estratégico	Responsables
<b>Participación de la FCA en organizaciones de 2do grado vinculadas a las disciplinas propias de las Ciencias Agrarias.</b>	9-3	<i>Afianzar una estrategia de inserción territorial con relevancia institucional</i>	Secretaría de Extensión
<b>Instruir a los evaluadores docentes (internos y/o externos) sobre la equiparación en importancia de las prácticas extensionistas</b>	11-2	<i>Equiparar la valoración académica de la extensión a la de la investigación</i>	Decanato, Secretaría de Extensión
<b>Sumar extensionistas a equipos de trabajo de investigación</b>	11-3	<i>Equiparar la valoración académica de la extensión a la de la investigación</i>	Decanato
<b>Elevar las horas asignadas a los cargos a los docentes (exclusivos) en virtud de la Extensión.</b>	11-1	<i>Equiparar la valoración académica de la extensión a la de la investigación</i>	Decanato
<b>Instrumentar el requerimiento de Prácticas Socio-comunitarias dentro de los Planes de trabajo Docentes como Alternativas para los Alumnos (diseños, participación en actividades y proyectos de extensión)</b>	12-1	<i>Insertar las prácticas en grado de complejidad creciente en los diferentes planes de estudios</i>	Secretaría Académica
<b>Crear seminarios de Prácticas Socio-comunitarias para las carreras, para que los estudiantes puedan realizar con sus prácticas)</b>	12-2	<i>Insertar las prácticas en grado de complejidad creciente en los diferentes planes de estudios</i>	Secretaría Académica
<b>Organizar talleres para discutir desde distintos enfoques problemáticas del medio socio-productivo</b>	5-1	<i>Definir e incentivar el desarrollo de líneas de investigación nuevas</i>	Secretaría de Extensión
<b>Definir Programas transversales de investigación que respondan a las problemáticas socio-productivas</b>	5-2	<i>Definir e incentivar el desarrollo de líneas de investigación nuevas</i>	Secretaría de Ciencia y Técnica



Implementar convenios de prácticas profesionales en diferentes ámbitos, espacios, instituciones, organismos.	17-1	<i>Aumentar la cantidad y densidad de relaciones con el sector externo productivo, público y social</i>	Secretaría Extensión.
Crear espacios de interacción entre graduados - docentes.	17-2	<i>Aumentar la cantidad y densidad de relaciones con el sector externo productivo, público y social</i>	Secretaría Extensión.
Implementación de prácticas socio-comunitarias	17-3	<i>Aumentar la cantidad y densidad de relaciones con el sector externo productivo, público y social</i>	Secretarías Académica y de Extensión

### En el largo plazo

Descripción de la operación	Trayectoria Operativa	Objetivo Estratégico	Responsables
Conformación de una “Dpto de Vinculación con el medio”, para desarrollar los vínculos institucionales	9-2	<i>Afianzar una estrategia de inserción territorial con relevancia institucional</i>	Secretaría de Extensión

## Eje 3: Nueva mirada pedagógica

### En el corto plazo

Descripción de la operación	Trayectoria Operativa	Objetivo Estratégico	Responsables
Elaboración de un nuevo plan de correlatividades en función de los criterios definidos	20-2	<i>Disminuir la cantidad de correlatividades exigidas en el plan de estudios</i>	Secretaría Académica
Definición de criterios que determinen la correlatividad entre asignaturas para los nuevos planes de estudio con la participación de todos los cuerpos de la FCA.	20-1	<i>Disminuir la cantidad de correlatividades exigidas en el plan de estudios</i>	Área Pedagógica



### En el mediano plazo

Descripción de la operación	Trayectoria Operativa	Objetivo Estratégico	Responsables
<b>Incorporar una línea de formación docente optativa en las carreras, vinculada a la oferta académica</b>	16-2	<i>Implementar un plan de formación pedagógica en el cuerpo docente</i>	Área Pedagógica
<b>Jerarquizar las actividades de docencia para su valoración en la carrera docente</b>	16-3	<i>Implementar un plan de formación pedagógica en el cuerpo docente</i>	Área Pedagógica
<b>Elaboración de un programa de capacitación docente continua y obligatoria.</b>	16-1	<i>Implementar un plan de formación pedagógica en el cuerpo docente</i>	Área Pedagógica
<b>Identificación, en las propuestas pedagógicas de cada asignatura, de las acciones que den cuenta de la formación de habilidades profesionales complementarias.</b>	19-1	<i>Aumentar la formación en habilidades profesionales complementarias</i>	Área Pedagógica
<b>Asesoramiento e incorporación de las acciones que garanticen la formación de habilidades complementarias en aquellas asignaturas cuyas propuestas pedagógicas no las contemplen.</b>	19-2	<i>Aumentar la formación en habilidades profesionales complementarias</i>	Área Pedagógica
<b>Fomentar la presentación de informes técnicos en materias del ciclo profesional</b>	25-2	<i>Generar estrategias pedagógicas de formación en escritura y lectura académica</i>	Área Pedagógica
<b>Organizar un curso obligatorio de herramientas de redacción y oralidad obligatorio en el ciclo básico.</b>	25-1	<i>Generar estrategias pedagógicas de formación en escritura y lectura académica</i>	Área Pedagógica
<b>Modificar la coordinación de TC para que puedan recaer en más asignaturas para que los estudiantes puedan dar inicio al mismo antes de llegar a 5to año.</b>	29-2	<i>Reformar el régimen de enseñanza en cuanto a los requisitos para iniciar el Trabajo de Graduación</i>	Secretaría Académica



### En el largo plazo

Descripción de la operación	Trayectoria Operativa	Objetivo Estratégico	Responsables
<b>Desarrollar procesos e instrumentos de seguimiento y evaluación de los criterios pedagógicos que se deben implementar en los procesos de aprendizajes.</b>	15-2	<i>Implementar modelos innovadores de enseñanza-aprendizaje</i>	Área Pedagógica
<b>Elaboración participativa de un documento con criterios pedagógicos a tener en cuenta en el proceso de enseñanza y aprendizaje de las diferentes ofertas educativas de la FCA.</b>	15-1	<i>Implementar modelos innovadores de enseñanza-aprendizaje</i>	Área Pedagógica
<b>Elaboración de instrumentos de autoevaluación docentes e institucional</b>	18-1	<i>Realizar autoevaluación docente</i>	Secretaría Académica

## Eje 4: Mejor diseño institucional

### En el corto plazo

Descripción de la operación	Trayectoria Operativa	Objetivo Estratégico	Responsables
<b>Relevamiento a través de consultas sobre " qué herramientas se requieren para el trabajo interdisciplinario"</b>	8-1	<i>Generar espacios de formación interdisciplinarios para estimular el intercambio</i>	Secretaria de CyT
<b>Establecer Jornadas anuales de dos días de duración, con formato de Congreso, con presentaciones orales y de posters invitando a toda la comunidad: docentes/investigadores, estudiantes, graduados, agentes de extensión.</b>	8-2	<i>Generar espacios de formación interdisciplinarios para estimular el intercambio</i>	Secretaria de CyT



<b>Implementar cursos de capacitación docente para el trabajo interdisciplinario</b>	8-3	<i>Generar espacios de formación interdisciplinarios para estimular el intercambio</i>	Secretaría de CyT
<b>Cubrir el cargo de Secretario del Decano</b>	22-2	<i>Dotar de funciones y atribuciones al Área de Comunicación</i>	Decanato
<b>Limitar las atribuciones y funciones a la comunicación externa al área comunicación</b>	22-1	<i>Dotar de funciones y atribuciones al Área de Comunicación</i>	Decanato
<b>Armar un registro de estudiantes interesados por prácticas en empresa como trabajo de graduación</b>	30-1	<i>Rediseñar y simplificar los requisitos administrativos de graduación</i>	Secretaría Académica
<b>Conformar y publicar una nómina de establecimientos agropecuarios dónde desarrollar el trabajo de campo.</b>	30-3	<i>Rediseñar y simplificar los requisitos administrativos de graduación</i>	Área Pedagógica
<b>Simplificar Acuerdos/convenios para prácticas</b>	30-2	<i>Rediseñar y simplificar los requisitos administrativos de graduación</i>	Secretaría de Extensión

### En el mediano plazo

<b>Descripción de la operación</b>	<b>Trayectoria Operativa</b>	<b>Objetivo Estratégico</b>	<b>Responsables</b>
<b>Realizar un relevamiento de las necesidades de infraestructura informática</b>	1-1	<i>Realizar un Plan de Inversiones para adquirir tecnología y equipos y su respectivo mantenimiento</i>	Secretaría de Coordinación
<b>Fortalecer el área de informática con personal y recursos</b>	1-3	<i>Realizar un Plan de Inversiones para adquirir tecnología y equipos y su respectivo mantenimiento</i>	Secretaría de Coordinación
<b>Adquirir el equipamiento necesario para dotar de conectividad a toda la comunidad de la Facultad de ciencias Agrarias y para acondicionar espacios áulicos</b>	1-2	<i>Realizar un Plan de Inversiones para adquirir tecnología y equipos y su respectivo mantenimiento</i>	Secretaría de Coordinación
<b>Conseguir (adecuar, alquilar, comprar, construir) en Balcarce y en MDP, estructuras</b>	2-2	<i>Generar espacio institucionales descentralizados</i>	Secretaría de Coordinación



<b>edilicias para la descentralización de las actividades</b>			
<b>Reorganizar las actividades académicas y administrativas convirtiéndolas en Híbridas, flexibilizándolas y descentralizando las</b>	2-1	<i>Generar espacio institucionales descentralizados</i>	Secretaria de Coordinación
<b>Organizar instancias de integración de conocimientos interdisciplinarios</b>	28-2	<i>Implementar un sistema de seguimiento académico de los estudiantes avanzados</i>	Área Pedagógica
<b>Implementar un cuerpo de tutores para acompañar a los estudiantes</b>	28-1	<i>Implementar un sistema de seguimiento académico de los estudiantes avanzados</i>	Secretaria Académica

## Eje 5: Más sinergia en la producción

### En el corto plazo

<b>Descripción de la operación</b>	<b>Trayectoria Operativa</b>	<b>Objetivo Estratégico</b>	<b>Responsables</b>
<b>Generar eventos de difusión de la fca a través de la participación de todos</b>	4-2	<i>Definir misiones e incentivos del trabajo interactivo</i>	Secretaria de Coordinacion
<b>Encuentro de trabajo entre los diferentes cuerpos para delimitar y convenir espacios de trabajo y misiones.</b>	4-1	<i>Definir misiones e incentivos del trabajo interactivo</i>	Secretaria de Coordinacion

### En el mediano plazo

<b>Descripción de la operación</b>	<b>Trayectoria Operativa</b>	<b>Objetivo Estratégico</b>	<b>Responsables</b>
<b>Generar en la estructura administrativa de la FCA, un área de infraestructura destinada a conseguir financiamiento y administrarlo.</b>	3-1	<i>Contar con una población capacitada en la aplicación a líneas de financiamientos externos (FACILITAR EL ACCESO AL FINANCIAMIENTO EXTERNO)</i>	Decanato
<b>Establecer ejes de trabajo comunes entre investigación y extensión a partir de una tarea</b>	13-2	<i>Crear incentivos a investigadores para relacionarse/colaborar en</i>	Extensión y Ciencia y Técnica



<b>conjunta de relevamiento de problemáticas</b>		<i>Extensión</i>	
<b>Convocatorias a proyectos de investigación que requieran de articulación con instituciones comunitarias</b>	13-1	<i>Crear incentivos a investigadores para relacionarse/colaborar en Extensión</i>	Secretaría Ciencia y Técnica
<b>Crear la figura de coordinador/nexo de trabajos de graduación que difunda alternativas, organice registros y simplifique acuerdos o convenios con empresas interesadas</b>  30	27-2	<i>Mejorar la comunicación sobre los procedimientos administrativos para la graduación</i>	Área pedagógica

## Sección VI.c

### PLAN DE DEMANDAS

Por último, en esta sección es que se incluye el Plan de Demandas que la Facultad debiera asumir con una serie de actores externos a su control. La presente metodología trabaja sobre el concepto de Plan Dual, el cual aborda por un lado el Plan de Operaciones que son aquellas acciones que se realizarán para atacar las causas de los problemas que la Institución puede controlar, por un lado, y un Plan de Demandas para construir una guía de acción acerca de las causas que no están bajo su control pero es preciso abordar para resolver los problemas institucionales.





A continuación, se detalla en el siguiente cuadro el **Plan de Demandas**:

Problema / Objetivo	Actor	Demanda de Operación
Mala frecuencia del transporte	Municipios MGP y Balcarce	
Alto costo del transporte	Municipios MGP y Balcarce	
"La divulgación de productos" no es relevante al momento de la evaluación del desempeño de los docentes.	UNMDP	
La participación en jornadas no está incluida en la reválida docente	UNMDP	
Falta de preparación previa del estudiante	Sistema Educativo Medio	
El ámbito laboral no exige graduación para insertarse	Cámaras Empresarias / Colegio Profesional	
Se prioriza el inicio laboral por sobre finalizar la carrera	Cámaras Empresarias	
Definir e incentivar el desarrollo de líneas de investigación nuevas	UNMDP	Fomentar el desarrollo de líneas prioritarias de investigación con mayores recursos económicos

De la lectura del cuadro del plan de demanda queda expuesto que uno de los ámbitos de solicitud es la Universidad Nacional de Mar del Plata, con demandas sobre posicionamientos académicos y de gestión sobre el cuerpo docente. Luego se pueden mencionar a los realizados al Estado en sus diferentes niveles; tanto en cuestiones educativas como en la prestación de los servicios de transporte. Por último, aparecen también demandas puntuales al sector productivo y profesional. Este conjunto de demandas, como se ha dicho, se encuentra fuera del ámbito de actuación y control de la Facultad, como para poder proponer respuestas que los resuelvan. Sin embargo, es importante poder diseñar operaciones que contemplen instar a quienes tienen la autoridad a que actúen en pos de ofrecer respuestas. Pues son cuestiones que surgen de los objetivos que fueron diseñados.





Sección **VIII**

# CÁLCULO DE VIABILIDAD



En la presente sección desarrollaremos el cálculo de la viabilidad de las operaciones diseñadas, derivadas del análisis de las causas de los problemas focales. El mismo se construye con la finalidad de evaluar los niveles de aceptación o rechazo por parte de los actores intervinientes para la aplicación de las operaciones y de los riesgos que las circundan. A partir de la opinión de estos, se procedió entonces a clasificar su viabilidad dentro de 3 grandes grupos: altamente viables, las relativamente conflictivas y por último las conflictivas.

Esta categorización fue realizada por el Equipo Interno de Planificación a través de dos insumos: en primera instancia fue en el Taller de construcción de operaciones donde se *semaforizó* la conflictividad de las operaciones con todos los presentes. En una segunda instancia, el Equipo Interno mapeó todos los actores directa e indirectamente involucrados en las operaciones, y detectó, las conflictividades específicas de cada una de las mismas.

Exponemos como resultado un semáforo de operaciones, en función de su viabilidad en el Anexo 2 de esta sección.

## Sección VIII.a

### SEMÁFORO DE OPERACIONES

#### Operaciones Altamente Viables

En el recorrido de las operaciones diseñadas se observa que el 50,77% de las mismas tienen una alta aceptación. En total, 33 operaciones son consideradas como altamente viables. Sobre ellas se podrá trabajar de una forma más inmediata, o se presentan con menos obstáculos para alcanzar su concreción.

**Total Operaciones Altamente Viables**

**33**

**Porcentaje sobre el Total**

**50,77%**



#### Operaciones relativamente conflictivas

Dentro del grupo de las relativamente conflictivas se aloja la segunda gran porción de las operaciones diseñadas, con un total de 26. Para estas operaciones se deberán mediar ciertos ajustes dentro del entorno económico, organizativo y político para poder concretarlas

**Total Operaciones Relativamente Conflictivas**

**26**

**Porcentaje sobre el Total**

**40%**





## Operaciones conflictivas

Por último, dentro del grupo de las conflictivas sólo se vislumbran 6 operaciones, para las cuáles se deberá trabajar generando las condiciones y motivar a los actores, en pos de poder llegar a concretarlas.

**Total Operaciones Conflictivas**

**6**

**Porcentaje sobre el Total**

**9, 23%**



De lo expuesto sobre la viabilidad de las operaciones se entiende que el número mayor de estas se presentan como altamente viables en consideración de los participantes que las han evaluado, lo cual será una fortaleza del plan en construcción.

## Sección VI.b

### CONDICIONES LETALES

Luego de la determinación de actores primarios y secundarios implicados en la realización de las operaciones diseñadas, se consideraron los factores limitantes que podrían obstaculizar cada una de estas operaciones. De los que surgen los condicionantes letales. Estos condicionantes son restricciones fuera *de control pero con una capacidad de influir sobre ellas* que conllevan peso decisivo en el logro de los resultados de las metas propuestas.

De esta estimación se detectaron repetidos planteos sobre la *falta de interés, de disponibilidad, presupuesto; el déficit de espacios, o formación y capacitación, para distintas tareas; e incluso desconocimiento o ausencia de normativas y coordinación apropiada*. A partir de estos emerge la clasificación en grandes 7 grupos de los condicionantes letales. Estos son:

Condicionante Letal	Frecuencia
Falta de consensos	13
Falta de Gestión	8
Falta de Recursos	6
Apatía de actores	4
Falta de voluntad política	4
Falta de Personal formado	1
Problemas reglamentarios	1



## Sección VIII.c

### ANÁLISIS DE ACTORES

Se han relevado para cada una de las operaciones los actores primarios y los secundarios que podrían operar para el logro de cada operación. Este conjunto de actores tensionan de forma cooperativa o conflictiva frente a la situación de seleccionar y enfrentar los problemas expuestos en las operaciones. Pero dicha cooperación o conflicto será determinada por su posición previa respecto a dicha operación y su objetivo, es decir que su participación sobre las operaciones diseñadas se produce a partir de las posiciones, motivaciones y condicionantes que las afectan.

**Se identificaron 44 actores implicados en la implementación del set de operaciones del Plan Estratégico FCA. Estos configuran un mapa de figuras, contendientes y demandantes, vinculadas a las actividades y funciones de la Facultad.**

Para comprender de forma más ordenada la participación e importancia real de estos para la implementación y el logro de resultados, se presentan a los actores organizados en 7 grandes grupos. Se reúnen, aquí, los actores requeridos para llevar adelante el plan de operaciones.

1. Entorno Social, Productivo y Estatal,
2. Instituciones relacionadas al ámbito universitario
3. Comunidad Universitaria
4. Ámbitos de la UNMDP
5. Áreas técnicas
6. Áreas de gobierno
7. Representación de co.gobierno

A su vez, estos grupos configuran *órbitas* de funcionamiento a partir de una proximidad simbólica con el conjunto de operaciones producidas en el presente Plan estratégico.

En la **Órbita institucional relacionada a la FCA** se encuentran los actores, requeridos en las operaciones, del medio comunitario, institucional, productivo y estatal; tanto como otras organizaciones muy relacionadas con el ámbito universitario y académico.

En esta órbita, se destacan los actores relacionados con operaciones del Eje 2: *Más Impacto Social*. Siendo de importancia las tareas de vinculación con municipios y el sector productivo, así como también las de discusión y ordenamiento de las relaciones institucionales, por ejemplo, desde la UIB con el INTA.

En esta órbita operan también algunas demandas derivadas de las operaciones de los EJES Comunicación y Diseño Institucional.

En la **Órbita del Entorno Universitario** los actores participantes no aparecen ya contextuales sino que *se hacen texto* en el gran conjunto de operaciones y demandas requeridas. Estos actores pertenecen al ámbito universitario y tienen pertenencia tanto dentro de la Facultad como en la estructura de la Universidad Nacional de Mar del Plata, ya sea desde los planos normativos, políticos, gremiales o, por parte grupos de pertenencia académica.



Sin duda los actores contenidos dentro de los *Cuerpos Universitarios* -personal Universitario, estudiantes y Docentes, propios de la Facultad- tendrán una importante injerencia en el resultado de las operaciones. Además, merece una apreciación en especial las labores deliberativas y legislativas en el Consejo Académico.

Finalmente, la **Órbita del Contorno institucional FCA** se conforma por los actores propios de la FCA. Ellos constituyen la estructura administrativa, política, ejecutiva y de gestión y se encuentran, casi en su totalidad, situados dentro del espacio físico de la Facultad.

Confluyen en esta órbita los actores con mayores responsabilidades para el logro de las operaciones. Las áreas técnicas, las cuales comprenden tanto a departamentos disciplinares como a divisiones administrativas, conllevan una parte no menor de las tareas. Pero sin duda son desde lo político-operativo y la gestión política, las Secretarías y la Gestión de gobierno los actores más frecuentemente involucrados en los procesos para las operaciones.

**Por lo expuesto, el análisis de los actores en función de su órbita de injerencia nos permite observar que los grupos más requeridos son los vinculados con las áreas de gestión y gobierno de la Facultad y los participantes de la comunidad universitaria; sobre todo los provenientes de los cuerpos universitarios y del cuerpo Docente en especial. Dentro de los actores de la Facultad los Directores de Departamento, la Secretaria Académica y Área Pedagógica, el Consejo Académico son los actores más requeridos. En cuanto a la dificultad de las operaciones se concentra en los mismos actores junto al Centro de Estudiantes.**

**A priori se puede concluir que las áreas más duras para concluir satisfactoriamente con el Plan son de carácter interno.**

<b>Órbita institucional relacionada</b>	Entorno Social, Productivo y Estatal	<b>Organizaciones Sociales e instituciones intermedias</b>	-Organizaciones Sociales e instituciones educativas -Actores Institucionales y Municipalidades de Balcarce
		<b>Sector Productivo</b>	-Entidades del medio productivo
	Instituciones relacionadas al ámbito universitario	<b>INTA</b>	-Gestión de INTA Local -Responsables de Comunicación INTA -Departamento Comunicaciones INTA
		<b>Representación Gremial y Profesional</b>	-Adum -Colegio Profesional
<b>Entorno Universitario</b>	Comunidad Universitaria	<b>Cuerpos Universitarios</b>	-Docentes -Personal Universitario -Centro de Estudiantes / representantes Estudiantiles



			-Graduados -Estudiantes
		<b>Actores de especializados FCA</b>	-Grupos de Investigación -Transferencistas -Grupos de Extensión -No Graduados
	Ámbitos de la UNMDP	<b>Gobierno de la UNMDP</b>	-Ejecutivo Rectorado -SIED -Secretaria de Investigación de la UNMDP -Centros de Extensión Universitaria
		<b>Órgano de Cogobierno</b>	-Consejo Académico -Consejo Superior
<b>Contorno institucional FCA</b>	Áreas técnicas	<b>Ámbitos administrativos FCA</b>	-Personal Informático Técnico -Cada Administrativo relacionado y Responsable General Administrativo (RGA) -División Alumnos -Dirección Estudiantes FCA
		<b>Áreas y departamentos de la FCA</b>	-Área Pedagógica -Áreas de la FCA -Programa de Graduados -Jefes de Área de Proceso Procedimiento relacionado -Área de alimentos -Directores de departamentos
	Áreas de gobierno	<b>Gestión de gobierno de FCA</b>	Gestión de gobierno de FCA Decanato
		<b>Secretarías de Gestión de la FCA</b>	-Secretaría Académica -Secretaría de Extensión -Secretaria de Investigación -Subsecretaría de Comunicación -Secretario de Coordinación y



			administrativo -Secretaría de Posgrado
	Representación de co.gobierno	<b>Espacio de construcción participativa FCA</b>	-Comisión de elaboración de los nuevos planes de estudio -Comisión TFG



Sección **IX**

# CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES FINALES



## Sección IX.a

# CONCLUSIONES FINALES

### Participación

En cumplimiento de la voluntad de la Facultad de incorporar a todos los cuerpos que componen la realidad institucional en este proceso, es que se convocó a la participación al Cuerpo Docente, Estudiantil, Graduado, Personal Universitario, así como a una muestra de Ex-Estudiantes que no concluyeron sus estudios -a quienes llamamos no graduados- y a las instituciones públicas y privadas de influencia en la región.

Para la etapa de diagnóstico se realizaron 200 encuestas así como 4 focus groups, con estudiantes, graduados, entidades públicas y privadas y *no graduados*. Luego participaron más de 70 personas como informantes clave y más de 100 personas en los dos talleres participativos presenciales. Asimismo se construyó una dinámica particular para el sector externo donde pudieron aportar en la construcción de operaciones y su viabilidad a través de dos focus groups adicionales.

### Formación del Equipo Interno

Respecto al desafío de construir un Equipo Interno de Planificación podemos concluir que la experiencia es altamente satisfactoria. Se logró consolidar un grupo de trabajo con dinámica semanal durante 7 meses ininterrumpidos que logró adquirir conocimientos de planificación, sin ninguna experiencia previa en la materia, mostrando importantes avances de aprendizaje que quedan en el acervo de la Facultad.

### Conocimiento de los problemas institucionales

Se pudo dar un proceso con suficiente respaldo documental para asegurar cuales son los principales problemas de la organización, así como la explicación de sus causas, podemos asegurar sin miedo a equivocarnos que los principales problemas son:

1. Aislamiento físico y virtual
2. Brecha pedagógica entre la Institución y sus estudiantes
3. Deficiencia Administrativa
4. Falta de legitimidad para la toma de ciertas decisiones
5. Deficiente sinergia con otras instituciones
6. Deficiencias en el diseño curricular
7. Insuficiencia de recursos físicos, humanos y financieros
8. Falta de pertinencia de los productos universitarios
9. Débil rol de la Facultad en el Medio Regional

Pudimos deducir de estos 9 grandes problemas 14 problemas más precisos y abordables y pudimos dar definiciones acabadas de los mismos y se pudo acordar una priorización de los mismos para ser abordados. Para concluir satisfactoriamente la etapa explicativa, se definieron cuales son las causas críticas de los problemas institucionales las cuales serán sobre las que se delimitará el espacio de acción del Plan Estratégico.



## Diseño del escenario deseado

A partir de 35 causas críticas de los problemas se construyen 30 objetivos estratégicos que garantizan trabajar sobre la totalidad de las causas críticas de los problemas. Podemos observar que el set de objetivos ataca proporcionalmente más reglas (60% de las mismas) que capacidades (23%) y que acciones (31%). **Con este dato en mente podemos afirmar que estamos en construcción de un plan altamente curativo, enfocado en las causas profundas de los problemas institucionales antes que intentar paliar los efectos de sus emergentes.**

Asimismo, Por otra parte se avanzó en la etapa normativa definiendo los objetivos estratégicos que perseguiremos e inductivamente pudimos construir 5 Ejes Estratégicos que guiarán como ideas-fuerza el accionar futuro: ***La Facultad de Ciencias Agrarias perseguirá un Mejor Diseño Institucional, una Mayor Sinergia en la Producción, Más Comunicación Institucional, Más Impacto Social y una Nueva Mirada Pedagógica.***

## Diseño de la táctica operativa

En términos de operaciones podemos concluir que se construyó una batería suficiente para poder cumplir con la totalidad de los objetivos propuestos. En cuanto al tiempo que insumirá realizarlas y ver resultados podemos concluir que dejamos planteado un plan con **dos momentos: un primer momento con una gran cantidad de operaciones tendientes básicamente a resolver el tema comunicación y a crear capacidades e instancias institucionales de fácil concreción, y un segundo momento de más largo plazo en su concreción, con un núcleo de pocas operaciones con un alto grado de dificultad para su logro enfocadas básicamente en aspectos académicos y de investigación.**

## Viabilidad del plan

En términos de viabilidad podemos concluir que se está en presencia de un plan **altamente viable, aunque con ciertos riesgos de cálculo optimista.** Por un lado se pudo ver en la sección VIII que el número mayor de estas se presentan como altamente viables en consideración de los participantes que las han evaluado. Por otro lado, el mapeo de actores nos da un mapa amplio pero que al momento de llevar adelante las operaciones se necesita de pocos actores con fuerte presencia en la Facultad: el Consejo Académico, la Secretaría Académica, Secretaría de Extensión, los Directores de Departamentos y los cuerpos universitarias, sobre todo el Docente surgen como los actores con mayor preponderancia. Respecto de los riesgos principales podemos concluir que también presentan una alta concentración: 7 son los riesgos principales que la Gestión de la FCA deberá monitorear para evaluar ajustes al plan. Pero por otro lado debemos señalar que **los principales riesgos son de difícil gestión como la posibilidad de falta de consensos o la apatía de los actores, lo que requerirá grandes esfuerzos a nivel político para poder minimizar el riesgo de obstrucción.**



## Sección IX.b

### RECOMENDACIONES FINALES

Para finalizar, corresponde mencionar algunas cuestiones que deberían atenderse a los efectos de culminar con el proceso de programación a nivel del detalle de las acciones y de la implementación de este Plan Estratégico. En ese sentido, desde el Equipo Externo nos permitimos realizar las siguientes recomendaciones:

1. Sostener un equipo interno de planificación, formalizando su integración y coordinación a los efectos de asumir la tarea de monitorear y ajustar el plan.
2. Confiar fuertemente en los objetivos enunciados como norte de gestión y ser bien flexibles en la adaptación de las operaciones a cambios de contexto.
3. Comunicar fuertemente los hallazgos del plan haciendo énfasis en la voluntad de hacerse cargo de los problemas.
4. Profundizar en la participación del sector externo en la implementación de las operaciones que les afectan y construir un ámbito permanente con ellos, adaptado a su realidad.
5. Monitorear bien de cerca los riesgos que amenazan la concreción del plan y trabajar fuertemente en el compromiso de los actores alrededor de los objetivos aquí consensuados.
6. Trabajar en el compromiso de los responsables para cada operación propuesta y presupuestar los recursos necesarios, con especial atención de aquellos considerados críticos.
7. Precisar los plazos de ejecución de las operaciones, y construir los instrumentos para medir los resultados a lo largo del tiempo.
8. Ajustar en función de ello la programación de objetivos de corto, mediano y largo plazo, explicitando los años-meta para cada caso.
9. Proceder a la explicación de los problemas focales identificados pero no priorizados durante el año 2022.
10. Mantener una línea de capacitación para agentes en gestión que profundice en técnicas de planificación a nivel estratégico y táctico. Equipo Externo de Planificación

**Equipo Asesor**  
**Noviembre 2022**



## Anexo I: Matriz de selección de causas críticas

Las causas resaltadas en amarillo son seleccionadas como críticas por cumplir con los tres criterios establecidos.

<i>Problema Focal</i>	<i>Nro</i>	<i>Causa crítica</i>	<i>Tipo</i>	<i>¿Es una causa deducida?</i>	<i>¿Resolverlo tiene alto impacto sobre el descriptor que afecta</i>	<i>¿Es posible actuar?</i>
<b>A</b>	1	Costosa instalación de internet en el campo	R	Si	Si	Si
	2	Falta de inversiones para mantener y adquirir tecnología y equipos	R	Si	Si	Si
	3	Muchos miembros viven en Mar del Plata	R	No	Si	Si
	4	Relación dependiente existente con la EA INTA Balcarce	R	No	No	No
	5	Aumento de los usuarios conectados	C	No	No	No
	6	Falta de áreas recreativas y/o accesorias equipadas	C	Si	No	Si
	7	Falta de comprensión de cómo aplicar a subsidios extra-universidad	C	No	Si	Si
	8	Falta de gestión de los vehículos y transportes (INTA y FCA)	C	Si	Si	Si
	9	Falta un plan de equipamiento	C	Si	Si	Si
	10	Insuficiente equipamiento informático	C	Si	Si	Si
	11	La localización complica la conexión	C	Si	Si	Si
	12	Mala frecuencia del transporte	C	Si	Si	Si
	13	Alto costo del transporte	A	No	Si	No
	14	Distancia Física respecto al INTA	A	No	No	No
	15	El arbolado conspira con las posibilidades de buena señal	A	No	No	No
	16	Falta de tecnología acorde	A	Si	Si	Si



<b>B</b>	17	Tendencia a mantener líneas de investigación históricas	R	No	Sí	No
	18	Falta de visión comprensiva del aporte de otros grupos de investigación	R	No	Sí	Si
	19	No hay objetivos claros sobre el por qué (inter)actuar	R	No	Sí	Si
	20	Falta de una cultura de encuentro inter claustró	R	No	Si	No
	21	Falta de una política comunicacional integral y de alto impacto.	R	No	Si	Si
	23	Diferentes modalidades y tiempos de trabajo de los distintos grupos de investigación	C	No	No	No
	24	Requiere mayor trabajo dirigir grupos interdisciplinarios	C	No	No	No
	26	Falta de definición de los receptores objetivo	C	No	Sí	Sí
	29	Falta de capacitación y recursos en los docentes para divulgar	C	No	Sí	Sí
	30	Falta de conexión con las demandas del medio productivo	C	Sí	Sí	Si
	31	"La divulgación de productos" no es relevante al momento de la evaluación del desempeño de los docentes.	C	No	Si	No
	33	Falta de recursos para realizar actividades	C	No	No	Sí
	36	Falta de originalidad de los temas de investigación	C	Sí	Sí	No
	37	Bajas acciones desde la facultad para despertar el sentido crítico e interés en la participación	C	No	Si	Si
	38	Desconocimiento de las capacidades de integrantes de otros grupos	A	Sí	Si	Si
	39	No existen espacios de formación sobre (la práctica interdisciplinaria)	A	Si	Si	Si
	41	Falta de actividades deportivas, recreativas, sociales y culturales	A	Sí	No	Si
	43	Sub utilización de canales de comunicación (por desconocimiento o ineficiencia)	A	No	Si	Si



C	44	Falta de funcionalidad de las jornadas técnicas	R	si	ni	ni
	45	No priorización de la necesidad de vínculo y articulación entre comunidad y facultad	R	no	si	si
	46	Necesidad de especialistas para comunicar bien	R	no	si	si
	47	Falta de pertinencia de las Líneas de Investigación	C	si	no	si
	48	Desacople entre los tiempos de producción de conocimiento y los tiempos de comunicación de las Jornadas	C	si	no	no
	49	Falta de valoración académica de la extensión.	C	no	si	si
	50	No valoración de la Extensión como un canal de comunicación con la comunidad	C	si	si	si
	51	Falta de lineamientos que planteen a las prácticas de forma sostenible en el tiempo y planificadamente	C	si	si	si
	52	Falta de claridad sobre quién es el sujeto objetivo de comunicación	C	si	no	no
	53	Falta de interés de los investigadores en interactuar	A	si	si	si
	54	La participación en jornadas no esta incluida en la reválida docente	A	si	no	no
	55	Confusión entre los docentes de la FCA y el personal del INTA	A	no	si	si
	56	Construcción unidireccional de las intervenciones en la comunidad	A	si	si	no
	57	Falta de planificación a mediano y largo plazo	A	no	si	si
58	Falta de visión integradora y/o sistémica de las empresas	A	si	si	si	



D	59	Interpretación fragmentaria de la formación	R	no	si	si
	60	Modelos tradicionales y rígidos de enseñanza y evaluación de los aprendizajes de docentes y estudiantes	R	no	si	si
	61	Subestimación académica de la instancia práctica	R	no	si	no
	62	Falta de adecuación de los horarios	C	si	no	si
	63	Falta de formación pedagógica del cuerpo docente	C	no	si	si
	64	Sobredimensión de contenidos y carga horaria del área de formación básica	C	si	si	si
	65	Escaso impacto de políticas de nivelación y retención	C	no	si	si
	66	Falta de relación con el sector externo	C	no	si	si
	67	Escasa o nula evaluación del proceso de enseñanza	C	no	si	si
	68	Falta de preparación previa del estudiante	C	no	si	si
	69	No se contempla en el diseño curricular la inserción de prácticas	A	no	si	si
	70	Falta de convenios que permitan la vinculación con el sector privado	A	si	si	si
	71	Desconocimiento de la Demanda Laboral	A	si	si	si
	72	Falta de formación en competencias y habilidades en función del rol profesional	A	no	si	si
	73	Ausencia de cursada en modalidad dual	A	si	si	si
	74	Extensión desmedida del proyecto de tesis	A	si	si	si
	75	Red excesiva de correlatividades	A	si	si	si
	76	Cambio de rutina al concluir el cursado de las asignaturas	A	si	si	no
	77	Exigencia de largas cursadas presenciales	A	si	si	si
	78	Alta desaprobación en las materias del ciclo básico	A	si	si	si
79	El ámbito laboral no exige graduación para insertarse	A	no	si	no	
80	Cambio en las demandas de "especialidades" de las carreras	A	no	si	no	



E	81	Subestimación de la importancia del tema	R	si	Alto	Poco
	82	Falta de definición del receptor objetivo	R	no	Alto	Mucho
	83	Limitaciones en los alcances, atribuciones y funciones en el Área de Comunicación	R	no	Medio	Mucho
	84	Gestión personalizado e informal de la información	R	no	Medio	Poco
	85	Desconocimiento de los circuitos administrativos	C	si	Alto	Poco
	86	Mala accesibilidad de la información sobre las decisiones de los órganos de gobierno	C	no	Alto	Mucho
	87	Falta participación del área de Comunicación en la comunicación de las definiciones	C	si	Medio	Mucho
	88	Se demora la comunicación	C	no	Alto	Mucho
	89	Falta de criterios unificados	C	si	Medio	Mucho
	90	Falta de lineamientos explícitos	C	no	Medio	Mucho
	91	Abuso de usos y costumbres	A	no	Medio	Poco
	92	Intento de saltar pasos formales	A	si	Medio	Poco
	93	Se informa ex post a los interesados	A	no	Alto	Mucho
	94	No se publica en web las designaciones	A	no	Bajo	Mucho
	95	Saturación de datos poco relevantes	A	no	Bajo	Mucho
	96	Uso erróneo de canales de comunicación	A	si	Alto	Mucho



F	97	No se forma en habilidades de escritura y lectura académica	R	si	no	si
	98	Desconocimiento de la "aplicabilidad" de las incumbencias profesionales	R	no	si	si
	99	Falta de planificación del estudiante de correlatividades	R	no	si	si
	100	El sector privado demanda no-graduados	R	si	si	no
	101	Los compromisos familiares conspiran contra la realización de Trabajos de Graduación	R	si	si	no
	102	Se prioriza el inicio laboral por sobre finalizar la carrera	R	si	si	no
	103	Falta de habilidades de lectura y escritura académicas	C	si	si	si
	104	Desconocimiento de las líneas de investigación	C	si	no	si
	105	Falta de conocimiento de cómo realizar los trámites	C	no	si	si
	106	Falta de seguimiento de los estudiantes para la realización del Trabajo final de graduación	C	no	si	si
	107	Falta de dispositivos para adquirir experiencia laboral	C	no	si	si
	108	Falta de días y horarios de cursadas	C	si	si	si
	109	La cantidad de trabajos prácticos y "parcialitos"	C	si	no	si
	110	Exigencias laborales	C	si	si	no
	111	Profundidad y exigencias del Trabajo Final de Carrera	A	no	si	si
	112	La condición de tener que tener aprobados los exámenes finales	A	no	si	si
	113	Falta de tiempo del director de Trabajos finales de carrera	A	si	si	si
	114	Trabas burocráticas en la aprobación	A	no	si	si
115	Acumulación de finales pendientes	A	si	si	si	



## Anexo 2: Matriz Normativa

<b>Propuesta de causas críticas</b>			<b>Selección de causas según problemas focales</b>						<b>Matriz para el diseño de trayectorias operativas</b>	
<b>Nro</b>	<b>Causa</b>	<b>Tipo</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>	<b>F</b>	<b>Cod</b>	<b>Objetivo estratégico</b>
1	Falta de inversiones para mantener y adquirir tecnología y equipos	R	x						1	<b>Realizar un Plan de Inversiones para adquirir tecnología y equipos y su respectivo mantenimiento</b>
2	Muchos miembros viven en Mar del Plata	R	x						2	<b>Generar espacios institucionales descentralizados</b>
3	Falta de comprensión de cómo aplicar a subsidios extra-universidad	C	x						3	<b>Contar con una población capacitada en la aplicación a líneas de financiamientos externos (FACILITAR EL ACCESO AL FINANCIAMIENTO EXTERNO)</b>
4	No hay objetivos claros sobre el por qué (inter)actuar	R		x					4	<b>Definir misiones e incentivos del trabajo interactivo</b>
5	Tendencia a mantener líneas de investigación históricas	R		x					5	<b>Definir e incentivar el desarrollo de líneas de investigación nuevas</b>
6	Falta de una política comunicacional integral y de alto impacto.	R		x					6	<b>Diseñar una política comunicacional que involucre a todos los cuerpos</b>
7	Falta de capacitación y recursos en los docentes para divulgar	R		x					7	<b>Contar con un cuerpo de docentes capacitados en la divulgación científica</b>
8	No existen espacios de formación sobre (la práctica interdisciplinaria)	A		x					8	<b>Generar espacios de formación interdisciplinarios para estimular el intercambio</b>
9	No priorización de la necesidad de vínculo y articulación entre comunidad y facultad	R			x				9	<b>Afianzar una estrategia de inserción territorial con relevancia institucional</b>
10	Necesidad de especialistas para comunicar bien	R			x				10	<b>Articular los recursos para ejercer una comunicación efectiva</b>
11	Falta de valoración académica de la extensión.	C			x				11	<b>Equiparar la valoración académica de la extensión a la de la investigación</b>



12	Falta de lineamientos que planteen a las prácticas de forma sostenible en el tiempo y planificadamente	C				x				12	<b>Insertar las prácticas en grado de complejidad creciente en los diferentes planes de estudios</b>
13	Falta de interés de los investigadores en interactuar	A				x				13	<b>Crear incentivos a investigadores para relacionarse/colaborar en Extensión</b>
14	Confusión entre los docentes de la FCA y el personal del INTA	A				x				14	<b>Definir los ámbitos en los que se realizan las actividades de los docentes FCA e INTA</b>
15	Falta de planificación a mediano y largo plazo	A				x					<b>Idem Objetivo 9</b>
16	Modelos tradicionales y rígidos de enseñanza y evaluación de los aprendizajes de docentes y estudiantes	R					x			15	<b>Implementar modelos innovadores de enseñanza-aprendizaje</b>
17	Falta de formación pedagógica del cuerpo docente	C					x			16	<b>Implementar un plan de formación pedagógica en el cuerpo docente</b>
18	Falta de relación con el sector externo	C					x			17	<b>Aumentar la cantidad y densidad de relaciones con el sector externo productivo, público y social</b>
19	Escasa o nula evaluación del proceso de enseñanza	C					x			18	<b>Realizar autoevaluación docente</b>
20	No se contempla en el diseño curricular la inserción de prácticas	A					x				<b>Idem Objetivo 12</b>
21	Falta de formación en competencias y habilidades en función del rol profesional	A					x			19	<b>Aumentar la formación en habilidades profesionales complementarias</b>
22	Red excesiva de correlatividades	A					x			20	<b>Disminuir la cantidad de correlatividades exigidas en el plan de estudios</b>
23	Falta de definición del receptor objetivo	R						x		21	<b>Construir un manual de comunicación institucional</b>
24	Limitaciones en los alcances, atribuciones y funciones en el Área de Comunicación	R						x		22	<b>Dotar de funciones y atribuciones al Área de Comunicación</b>
25	Mala accesibilidad de la información sobre las decisiones de los órganos de gobierno	C						x		23	<b>Construir un portal de datos abiertos de la Facultad</b>



26	Se demora la comunicación	C							x		24	<b>Normar y cumplir plazos de comunicación de actos administrativos</b>
27	Se informa ex post a los interesados	A							x			<b>Idem Objetivo 24</b>
28	Uso erróneo de canales de comunicación	A							x			<b>Idem Objetivo 21</b>
29	No se forma en habilidades de escritura y lectura académica	R								x	25	<b>Generar estrategias pedagógicas de formación en escritura y lectura académica</b>
30	Falta de planificación del estudiante de correlatividades	R								x	26	<b>Orientar a los estudiantes avanzados en los requisitos académicos para iniciar trabajo final de graduación</b>
31	Falta de conocimiento de como realizar los trámites	C								x	27	<b>Mejorar la comunicación sobre los procedimientos administrativos para la graduación</b>
32	Falta de seguimiento de los estudiantes por parte de los docentes	C								x	28	<b>Implementar un sistema de seguimiento académico de los estudiantes avanzados</b>
33	Profundidad y exigencias del Trabajo Final de Carrera	A								x	29	<b>Rever los requerimientos académicos para el Trabajo Final de Graduación</b>
34	La condición de tener que tener aprobados los exámenes finales	A								x		<b>Idem Objetivo 29</b>
35	Trabas burocráticas en la aprobación	A								x	30	<b>Rediseñar y simplificar los requisitos administrativos de graduación</b>

**Cantidad de objetivos operacionalizados: 30**

Reglas atacadas	12
Capacidades atacadas	10
Acciones atacadas	12



## Anexo 3: Semáforo de Operaciones

### Operaciones Altamente Viables

Código de Operación	Operación	Objetivo que persiguen	Plazo
1-1	Realizar un relevamiento de las necesidades de infraestructura informática	Realizar un Plan de Inversiones para adquirir tecnología y equipos y su respectivo mantenimiento	MP
1-3	Fortalecer el área de informática con personal y recursos	Realizar un Plan de Inversiones para adquirir tecnología y equipos y su respectivo mantenimiento	MP
4-2	Generar eventos de difusión de la fca a través de la participación de todos	Definir misiones e incentivos del trabajo interactivo	CP
5-1	Organizar talleres para discutir desde distintos enfoques problemáticas del medio socio-productivo	Definir e incentivar el desarrollo de líneas de investigación nuevas	MP
5-3	Definir Programas transversales de investigación que respondan a las problemáticas socio-productivas	Definir e incentivar el desarrollo de líneas de investigación nuevas	MP
7-1	Organizar jornadas, talleres de capacitación en comunicación pública del conocimiento	Contar con un cuerpo de docentes capacitados en la divulgación científica	MP
7-2	Generar una revista de divulgación de la FCA/UIB	Contar con un cuerpo de docentes capacitados en la divulgación científica	MP
8-1	Relevamiento a través de consultas sobre " qué herramientas se requieren para el trabajo interdisciplinario"	Generar espacios de formación interdisciplinarios para estimular el intercambio	CP
8-2	Establecer Jornadas anuales de dos días de duración, con formato de Congreso, con presentaciones orales y de posters invitando a toda la comunidad: docentes/investigadores, estudiantes, graduados, agentes de extensión.	Generar espacios de formación interdisciplinarios para estimular el intercambio	CP



8-3	Implementar cursos de capacitación docente para el trabajo interdisciplinario	Generar espacios de formación interdisciplinarios para estimular el intercambio	CP
9-1	Relevamiento de actores estratégicos para conformación de base de datos institucional	Afianzar una estrategia de inserción territorial con relevancia institucional	LP
9-3	Participación de la FCA en organizaciones de 2do grado vinculadas a las disciplinas propias de las Ciencias Agrarias.	Afianzar una estrategia de inserción territorial con relevancia institucional	LP
10-1	Utilización de la tecnología (videos) para difundir las actividades que se están desarrollando	Articular los recursos para ejercer una comunicación efectiva	CP
10-2	Desarrollar una Base de Datos de Graduados con el fin de hacerlos partícipes de la vida institucional y así abrir oportunidades.	Articular los recursos para ejercer una comunicación efectiva	CP
11-2	Instruir a los evaluadores docentes (internos y/o externos) sobre la equiparación en importancia de las prácticas extensionistas	Equiparar la valoración académica de la extensión a la de la investigación	MP
12-2	Instrumentar el requerimiento de Prácticas Socio-comunitarias dentro de los Planes de trabajo Docentes como Alternativas para los Alumnos (diseños, participación en actividades y proyectos de extensión)	Insertar las prácticas en grado de complejidad creciente en los diferentes planes de estudios	MP
13-2	Establecer ejes de trabajo comunes entre investigación y extensión a partir de una tarea conjunta de relevamiento de problemáticas	Crear incentivos a investigadores para relacionarse/colaborar en Extensión	MP
14-1	Definir de antemano el grado de participación por la Facultad en las actividades conjuntas desarrolladas con ellas entidades (ej. INTA). Mediante acuerdos/protocolos de trabajo/cartas de intención.	Definir los ámbitos en los que se realizan las actividades de los docentes FCA e INTA	LP
14-2	Revisar los medios/canales de comunicación para garantizar su agilidad, practicidad e inmediatez.	Definir los ámbitos en los que se realizan las actividades de los docentes FCA e INTA	LP



17-1	Implementar convenios de prácticas profesionales en diferentes ámbitos , espacios, instituciones, organismos.	Aumentar la cantidad y densidad de relaciones con el sector externo productivo, público y social	MP
17-2	Crear espacios de interacción entre graduados - docentes.	Aumentar la cantidad y densidad de relaciones con el sector externo productivo, público y social	MP
19-1	Identificación, en las propuestas pedagógicas de cada asignatura, de las acciones que den cuenta de la formación de habilidades profesionales complementarias.	Aumentar la formación en habilidades profesionales complementarias	MP
19-2	Asesoramiento e incorporación de las acciones que garanticen la formación de habilidades complementarias en aquellas asignaturas cuyas propuestas pedagógicas no las contemplen.	Aumentar la formación en habilidades profesionales complementarias	MP
20-2	Elaboración de un nuevo plan de correlatividades en función de los criterios definidos	Disminuir la cantidad de correlatividades exigidas en el plan de estudios	CP
22-2	Cubrir el cargo de Secretario del Decano	Dotar de funciones y atribuciones al Área de Comunicación	CP
23-1	Actualizar la página web de la FCA	Construir un portal de datos abiertos de la Facultad	MP
23-2	Incorporar recursos vacantes (no docentes)	Construir un portal de datos abiertos de la Facultad	MP
25-2	Fomentar la presentación de informes técnicos en materias del ciclo profesional	Generar estrategias pedagógicas de formación en escritura y lectura académica	MP
26-2	Organizar charlas informativas de las distintas modalidades de trabajos de graduación para estudiantes que están terminando el ciclo básico	Orientar a los estudiantes avanzados en los requisitos académicos para iniciar trabajo final de graduación	CP
27-1	Convocar a Docentes y Personal Universitario a las charlas destinadas a estudiantes previo a trabajo de graduación	Mejorar la comunicación sobre los procedimientos administrativos para la graduación	CP
28-2	Organizar instancias de integración de conocimientos interdisciplinarios	Implementar un sistema de seguimiento académico de los estudiantes avanzados	MP



30-1	Armar un registro de estudiantes interesados por prácticas en empresa como trabajo de graduación	Rediseñar y simplificar los requisitos administrativos de graduación	CP
30-3	Conformar y publicar una nómina de establecimientos agropecuarios dónde desarrollar el trabajo de campo.	Rediseñar y simplificar los requisitos administrativos de graduación	CP

### Operaciones relativamente conflictivas

Codigo de Operacion	Operación	Objetivo que persiguen	Plazo
1-2	Adquirir el equipamiento necesario para dotar de conectividad a toda la comunidad de la Facultad de ciencias Agrarias y para acondicionar espacios áulicos	Realizar un Plan de Inversiones para adquirir tecnología y equipos y su respectivo mantenimiento	MP
2-2	Conseguir (adecuar, alquilar, comprar, construir) en Balcarce y en MDP, estructuras edilicias para la descentralización de las actividades	Generar espacio institucionales descentralizados	MP
3-1	Generar en la estructura administrativa de la FCA, un área de infraestructura destinada a conseguir financiamiento y administrarlo.	Contar con una población capacitada en la aplicación a líneas de financiamientos externos (FACILITAR EL ACCESO AL FINANCIAMIENTO EXTERNO)	MP
4-1	Encuentro de trabajo entre los diferentes cuerpos para delimitar y convenir espacios de trabajo y misiones.	Definir misiones e incentivos del trabajo interactivo	CP
6-1	Generar y fortalecer un equipo de comunicación que atienda la demanda de todos los cuerpos (docente, estudiantes, graduados, personal Universitario)	Diseñar una política comunicacional que involucra a todos los cuerpos	MP
9-2	Conformación de una "Dpto de Vinculación con el medio", para desarrollar los vínculos	Afianzar una estrategia de inserción territorial con relevancia institucional	LP



	institucionales		
10-3	Incluir en las convocatorias a Proyectos de Investigación o Proyectos I+D+i de la FCA o de la UNMDP, la obligatoriedad de una contraparte: demandantes, adoptantes.	Articular los recursos para ejercer una comunicación efectiva	CP
11-3	Sumar extensionistas a equipos de trabajo de investigación	Equiparar la valoración académica de la extensión a la de la investigación	MP
12-2	Crear seminarios de Prácticas Socio-comunitarias para las carreras, para que los estudiantes puedan realizar con sus prácticas)	Insertar las prácticas en grado de complejidad creciente en los diferentes planes de estudios	MP
13-1	Convocatorias a proyectos de investigación que requieran de articulación con instituciones comunitarias	Crear incentivos a investigadores para relacionarse/colaborar en Extensión	MP
14-3	Desarrollar una plataforma de "marketing" o similar, que pueda garantizar la llegada de la información a todos los ámbitos del medio vinculados.	Definir los ámbitos en los que se realizan las actividades de los docentes FCA e INTA	LP
16-1	Elaboración de un programa de capacitación docente continua y obligatoria.	Implementar un plan de formación pedagógica en el cuerpo docente	MP
16-2	Incorporar una línea de formación docente optativa en las carreras, vinculada a la oferta académica	Implementar un plan de formación pedagógica en el cuerpo docente	MP
16-3	Jerarquizar las actividades de docencia para su valoración en la carrera docente	Implementar un plan de formación pedagógica en el cuerpo docente	MP
17-3	Implementación de prácticas socio-comunitarias	Aumentar la cantidad y densidad de relaciones con el sector externo productivo, público y social	MP
20-1	Elaboración de un nuevo plan de correlatividades participativo, con independencia del plan de estudios.	Disminuir la cantidad de correlatividades exigidas en el plan de estudios	CP



21-1	Relevar áreas e identificar procesos. Construir el manual de procedimientos.	Construir un manual de comunicación institucional	CP
21-2	Delegar funciones y construir descripción de puestos	Construir un manual de comunicación institucional	CP
22-1	Limitar las atribuciones y funciones a la comunicación externa al área comunicación	Dotar de funciones y atribuciones al Área de Comunicación	CP
25-1	Organizar un curso obligatorio de herramientas de redacción y oralidad obligatorio en el ciclo básico.	Generar estrategias pedagógicas de formación en escritura y lectura académica	MP
26-1	Implementar un cuerpo de tutores para acompañar a los estudiantes	Orientar a los estudiantes avanzados en los requisitos académicos para iniciar trabajo final de graduación + Implementar un sistema de seguimiento académico de los estudiantes avanzados	CP
27-2	Crear la figura de coordinador de los trabajos de graduación.	Mejorar la comunicación sobre los procedimientos administrativos para la graduación	CP
28-1	Implementar un cuerpo de tutores para acompañar a los estudiantes	Implementar un sistema de seguimiento académico de los estudiantes avanzados	MP
29-1	Modificar el reglamento del trabajo de campo (TFG) en cuanto a los requisitos de inicio del mismo	Reformar el régimen de enseñanza en cuanto a los requisitos para iniciar el Trabajo de Graduación	MP
29-2	Modificar la coordinación de TC para que puedan recaer en más asignaturas para que los estudiantes puedan dar inicio al mismo antes de llegar a 5to año.	Reformar el régimen de enseñanza en cuanto a los requisitos para iniciar el Trabajo de Graduación	MP
30-2	Simplificar Acuerdos/convenios para prácticas	Rediseñar y simplificar los requisitos administrativos de graduación	CP



## Operaciones conflictivas

<b>Codigo de Operacion</b>	<b>Operación</b>	<b>Objetivo que persiguen</b>	<b>Plazo</b>
2-1	Reorganizar las actividades académicas y administrativas convirtiéndolas en Híbridas, flexibilizándolas y descentralizando las	Generar espacio institucionales descentralizados	MP
11-1	Elevar las horas asignadas a los cargos a los docentes (exclusivos) en virtud de la Extensión.	Equiparar la valoración académica de la extensión a la de la investigación	MP
15-1	Elaboración participativa de un documento con criterios pedagógicos a tener en cuenta en el proceso de enseñanza y aprendizaje de las diferentes ofertas educativas de la FCA.	Implementar modelos innovadores de enseñanza-aprendizaje	LP
15-2	Desarrollar procesos e instrumentos de seguimiento y evaluación de los criterios pedagógicos que se deben implementar en los procesos de aprendizajes.	Implementar modelos innovadores de enseñanza-aprendizaje	LP
18-1	Elaboración de instrumentos de autoevaluación docentes e institucional	Realizar autoevaluación docente	LP
18-2	Procesamiento y evaluación de la información proveniente del proceso de autoevaluación	Realizar autoevaluación docente	LP



## Anexo 4

### Frecuencia de actores en Operaciones y su viabilidad

Actor	Cantidad de Operaciones	Conflictivas	Relativamente conflictivas	Altamente Viables
Secretaría Académica	26	5	10	11
Secretaría de Extensión	21	1	8	12
Directores de departamentos	19	6	5	8
Consejo Académico	18	4	10	4
Secretaria de Investigación	17	1	6	10
Gestión de FCA	16	3	7	9
Docentes	14	4	4	6
Área Pedagógica	13	4	5	4
Grupos de Investigación	9	1	4	4
Personal Universitario	9	1	3	5
Áreas de la FCA	9	3	3	3
Centro de Estudiantes / representantes Estudiantiles	9	3	5	1
Subsecretaría de Comunicación	7		4	3
Transferencistas	6		2	4
Graduados	6		4	2
Secretario de Coordinación y administrativo	5		3	2
Comisión de elaboración de los nuevos planes de estudio	5		4	1
Entidades del medio productivo	5		2	3
Grupos de Extensión	4		2	2
Organizaciones Sociales e instituciones intermedias	4		2	2



Comisión TFG	4		2	2
Ejecutivo Rectorado	4	1	2	1
Decanato	3		2	1
Secretaria de Posgrado	3	2	1	
Programa de Graduados	3		1	2
Personal Informático Técnico	3		1	2
Gestión de INTA Local	3		1	2
Estudiantes	3		1	2
Adum	2		1	1
Colegio Profesional	2			2
Cada Administrativo relacionado y Responsable General Administrativo (RGA)	2		2	
Dirección Estudiantes FCA	2	1	1	
Jefes de Área de Proceso Procedimiento relacionado	2		2	
SIED	2	2		
Responsables de Comunicación INTA	2		1	1
Actores Institucionales (Municipalidad)	1		1	
No Graduados	1		1	
Área de alimentos	1	1		
División Concursos	1			1
División Alumnos	1			1
Consejo Superior	1		1	
Secretaria de Investigación de la UNMDP	1		1	
CENTROS DE EXTENSIÓN UNIVERSITARIOS	1			1
Departamento Comunicaciones INTA	1		1	