



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CÓRDOBA
FACULTAD DE CIENCIAS AGROPECUARIAS
Secretaría de Planeamiento y Coordinación



PLANIFICACION ESTRATÉGICA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS
AGROPECUARIAS / UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CÓRDOBA

Informe elaborado por
Ing. Agr. Alberto Daghero

Córdoba, 2005

INDICE

1.- Introducción.....	3
2.- Metodología de trabajo.....	4
3.- Algunos conceptos y marco de referencia para la realización del Plan Estratégico.....	5
4.- Plan Estratégico de la Facultad de Ciencias Agropecuarias.....	6
4.1.- Visión de la FCA/UNC.....	6
4.2.- Misión de la FCA/UNC.....	7
4.3.- Estrategias.....	8
4.3.1.- Objetivos Generales, Estrategias, Objetivos Específicos.....	8
5.- Análisis FODA.....	16
6.- Glosario de términos clave.....	27

1.- Introducción

En el marco de las diferentes acciones que viene desarrollando la F.C.A./U.N.C., como por ejemplo la Autoevaluación Institucional, para mejorar la calidad de la enseñanza; la formulación del Plan Estratégico de la U.N.C. (Res. H:C:S: N° 113/99); y frente a la propuesta de modernización Institucional aprobada por el H.C.D. (Resolución N° 252/00), se comenzó a trabajar en la Facultad de Ciencias Agropecuarias, en la elaboración de un Plan Estratégico.

El proceso se inició con una serie de encuentros, en una primera etapa (2003 – 2004) y la incorporación de aspectos surgidos de la acreditación en una segunda etapa (2004-2005).

En el transcurso de los encuentros y discusiones realizadas, se entendió a la *Planificación Estratégica: como un conjunto de procedimientos mediante los cuales la Institución desarrollará las estrategias para lograr sus objetivos, en el marco de sus valores, visión y misión.*

Estas estrategias determinan y revelan el propósito organizativo a largo plazo (visión y misión), y los programas de acción y prioridades en la asignación de recursos. Además intenta alcanzar una ventaja sostenible en el largo plazo en cada una de las actividades, respondiendo en forma apropiada a las amenazas y oportunidades provenientes del medio en el que actúa la Institución y a los puntos fuertes y debilidades de la misma.

Para la definición de las estrategias en el proceso de administración estratégica, se deben cumplir diversas etapas:

Etapas I: análisis ambiental (interno y externo)

Etapas II: análisis institucional

Etapas III: formulación de estrategias

Luego continúan las etapas operativas:

Etapas IV: ejecución de las estrategias

Etapas V: control estratégico.

Las mismas contienen una serie de aspectos relevantes a tener en cuenta:

I.- El *análisis ambiental* fue dividido en tres partes:

- 1) *Interno*: aquí se analizaron las siguientes componentes: organizativa, comercialización, financiera, recursos humanos y producción.
- 2) *Externo*: abarcó las componentes: económica, político/legal, social, ética y tecnológica.
- 3) *Operativo*: comprendió estas componentes: cliente, competitiva, proveedor, laboral, e internacional.

II.- Para el *análisis institucional* se analizaron las *fortalezas* y *debilidades* de la Institución, así como también las *oportunidades* y *amenazas* que la misma tiene (Método FODA).

El FODA es un método que analiza distintos datos de la Institución, su contexto y entorno, lo que permite diagnosticar la situación de la misma, su posición en el contexto, su estado interno y luego definir y planear su rol y acción en el medio.

Para el análisis de las debilidades existentes en la institución se trabajó con la metodología ZOPP (Planificación de Proyectos Orientadas a Objetivos), la que partiendo de un problema central e importante consensuado por el grupo de trabajo, se analizaron las causas principales y secundarias, y los efectos del mismo; tomando como marco de análisis todos los aspectos de la institución. Este análisis se realizó en forma participativa y se trabajó con consenso, y se tomó como base para analizar las debilidades en el análisis FODA.

III: A partir de la información que se obtuvo con el método FODA, y definiendo con anterioridad la **visión** y **misión** de la Institución, se precisaron las **estrategias y objetivos**.

Como último paso de este proceso se llega a:

IV.- La Ejecución de la estrategia se comenzará una vez que esta propuesta de Planificación Estratégica sea analizada y aprobada, y al

V.- Control estratégico : para realizar el mismo es necesario contar con un sistema de monitoreo y evaluación, en donde se definan los indicadores a medir y la metodología a utilizar.

2.- Metodología de trabajo

La metodología utilizada está basada en bibliografía específica de la Planificación Estratégica y sus antecedentes en la U.N.C., en talleres participativos en donde se utilizaron diversas técnicas e instrumentos, como: Metaplan (técnicas grupales participativas, utilizando paneles, tarjetas y rotafolios), Planificación de Proyectos Orientada a Objetivos (realización del árbol de problemas en forma consensuada), FODA (análisis de Oportunidades + Amenazas= ambiente externo, y análisis de Fortalezas + Debilidades= ambiente interno).

Los talleres tuvieron como participantes en primera instancia a Directivos (Secretarios, Decano, Vicedecano, Consejeros), para sumarse en una instancia posterior, y tomando como base para el análisis lo ya analizado y definido en el primer grupo de trabajo, los Directores de los Departamentos, quienes a su vez fueron trabajando y discutiendo con los Coordinadores de Cátedras, y éstos a su vez con los Docentes integrantes de las mismas. Es decir se fue modificando y/o enriqueciendo el primer documento en los sucesivos grupos de trabajo, y se actualizó con los aspectos señalados en el proceso de acreditación.

Esta planificación es un punto de partida para mejorar la gestión institucional y poder generar procesos de monitoreo y evaluación permanente de las acciones a realizar.

Se incluye en este informe un glosario con definiciones y conceptos de términos utilizados en este trabajo de Planificación Estratégica.

3.- Algunos conceptos y marcos de referencia para la realización del Plan Estratégico

La Planificación Estratégica contiene una serie de items que orientan las acciones de una organización, que tiene en cuenta el modelo político vigente y el comportamiento de los diferentes actores sociales que intervienen en él.

La misma parte de una situación inicial (resultado del diagnóstico realizado) y desde ese punto se establece una trayectoria (arco direccional) hacia la nueva situación objetivo deseada. A esta situación deseada se quiere llegar mediante el consenso entre diferentes actores sociales.

Es decir, esta planificación articula el "puede ser" con el plano operacional de "la voluntad de hacer". No supone diseñar un esquema rígido de acción a seguir, sino que infunde una preocupación permanente por el "hacia dónde nos queremos dirigir".

El tener claro "el hacia dónde nos queremos dirigir" hará más fácil identificar las brechas existentes, es decir las diferencias que ocurren entre los productos presentes y los deseados, entre los insumos existentes y los necesarios, y entre los procesos actuales que necesitan ser mejorado y los procesos que deben ser introducidos.

La cabalidad de la identificación y del análisis de las "brechas" dependen directamente de la calidad de los análisis organizacionales/institucionales y del contexto. Es decir, en la medida en que las fortalezas y debilidades identificadas al interior de la institución correspondan a las oportunidades y amenazas que se plantean en el entorno (Método FODA), la identificación y análisis de las brechas tendrá significado y será un ejercicio relativamente fácil de ejecutar. Estas brechas serán "llenadas" con las acciones surgidas de las estrategias planificadas.

En la Planificación Estratégica encontramos tres grandes momentos: _

- 1.- El diagnóstico
- 2.- Confrontar, eventualmente revisar o definir si no existen, la misión y visión Institucional
- 3.- Formulación del Plan Estratégico

Estos pasos fueron tenidos en cuenta para la realización del Plan Estratégico para la FCA.

Es importante destacar que la FCA no había realizado hasta el momento ninguna Planificación Estratégica, y que sólo existe el antecedente de su realización en la Universidad Nacional de Córdoba en el período 1999-2000.

4.- PLAN ESTRATÉGICO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS AGROPECUARIAS

En este punto se transcribe la Planificación Estratégica que se ha venido discutiendo y definiendo en la Facultad, la cual se ha nutrido de las diferentes propuestas que fueron surgiendo de los grupos de trabajo mencionados más arriba en la metodología de trabajo, así como también se completó con los planes de mejora surgidos del proceso de autoevaluación / acreditación.

A continuación de esta presentación y como Anexos, se enumeran y describen los resultados de los análisis y definiciones surgidas de los diferentes instrumentos utilizados para esta planificación (Árbol de Problemas, Método FODA, Procesos de Análisis Participativo).

4.1.- Visión de la FCA/UNC

Concepto:

La FCA es una institución académica prestigiosa, generadora de conocimientos, en el marco de la producción y servicios relacionados con el agro; a nivel regional, nacional e internacional, que contribuye al desarrollo social, realizando actividades de docencia, investigación y extensión en niveles de excelencia.

Valores que sustentan la VISIÓN

- a) *La FCA es una Institución que se basa en valores como la honestidad, la coherencia, el respeto, la solidaridad, y la urbanidad, en la búsqueda de una situación profesional, que de lugar a la creatividad, la innovación y a la apertura mental, y que fomente la eficiencia y el reconocimiento profesional y personal, contemplando las posibilidades de continuidad laboral y tranquilidad económica.*
- b) *Las actividades de la FCA están orientadas a la creación de productos y servicios de calidad y excelencia.*
- c) *Los integrantes de la Institución tienen interés en la organización, en la que invierten gran parte de su vida, y comparten los riesgos y recompensas del sentido de pertenencia*

Se entendió por:

- .- Coherencia: entre el pensar y el actuar
- .- Respeto: por la dignidad humana de los integrantes de la Institución
- .- Solidaridad: contribuir al bienestar general y recíproco
- .- Urbanidad: mantener las buenas formas en el trato cotidiano
- .- Honestidad: todas las decisiones se toman teniendo como marco de referencia las leyes y los objetivos institucionales
- .- El sentido de pertenencia: participativo, brinda una ventaja competitiva y un compromiso con los valores compartidos, los cuales constituyen un claro incentivo para lograr un desempeño superior y el liderazgo en las actividades a desarrollar.

4.2.- MISIÓN DE LA FCA/UNC

La FCA tiene por misión, educar, investigar y extender los conocimientos de las Ciencias Agropecuarias, para contribuir al desarrollo social en un medio sustentable, en sus aspectos tecnológicos, económicos y éticos, sobre la base de las funciones delegadas por la sociedad.

La Institución la realizará a través de:

- .- Formación de recursos humanos de grado, en las diferentes áreas del conocimiento agropecuario.
- .-Formación de recursos humanos de posgrado: Doctorados, Maestrados, Especialidades, Cursos Cortos.
- .-Desarrollo de conocimientos científicos
- .- Generación y transferencia de tecnologías.
- .-Capacitación continua del personal docente y no docente de la FCA.

4.3.- ESTRATÉGIAS

4.3.1.- Objetivos Generales

4.3.1.1- Optimizar la gestión de la facultad.

Estrategia

Mejorar la organización estructural y funcional de la FCA.

Objetivos específicos

1. Redefinir las funciones del ejecutivo
2. Definir e implementar políticas institucionales en docencia, investigación y extensión, de corto, mediano y largo plazo.
3. Valorizar curricularmente en igual medida la docencia, investigación y extensión.
4. Estimular y sistematizar la generación de recursos económicos propios.
5. Implementar un sistema de evaluación de la gestión docente y no docente.
6. Implementar un sistema de seguimiento y evaluación de la gestión institucional.
7. Establecer programas de capacitación permanente de los Recursos Humanos de la Institución.
8. Sistematizar y reglamentar la asistencia profesional de los docentes de la FCA en actividades específicas requeridas por el medio.
9. Generar en la Institución ámbitos de discusión de políticas agropecuarias.
10. Implementar la aplicación del régimen de carrera docente y administrativa.
11. Incorporar equipo informático en la Biblioteca y destinar recursos para material actualizado y aumentar la cantidad de textos disponibles.
12. Implementar un plan de actualización bibliográfica de la Biblioteca de la FCA por medio de acceso a bases electrónicas.
13. Organizar el área informática de la FCA.

4.3.1.2- Formar profesionales de calidad, capacitados para satisfacer las exigencias del medio.

Estrategia

Mejorar la capacidad y la disponibilidad de los RRHH y de infraestructura de la institución.

Objetivos específicos

1. Actualizar periódicamente el perfil del profesional a formar.
2. Implementar el plan de estudio aprobado en 2004 por el HCD, adecuado a los requerimientos establecidos en la resolución ME N° 334/03.
3. Implementar un plan de transición para el Plan de Estudio 1978.
4. Describir y cuantificar las actividades de formación práctica en el Plan de Estudio 1978, a fin de garantizar el cumplimiento de los criterios de intensidad de la formación práctica indicados en la Resolución ME N° 334/03
5. Articular las ofertas curriculares de grado y posgrado con las líneas de investigación institucionales.
6. Incrementar y mejorar la oferta educativa a nivel intermedio, de grado, y posgrado.
7. Generar opciones de capacitación de egresados que lo diferencien en el medio.
8. Implementar mecanismos de seguimiento de alumnos y de egresados.
9. Incorporar nuevas metodologías de enseñanza – aprendizaje
10. Profundizar la formación en aspectos relacionados con : agronegocios, agroindustria y agroalimentos.
11. Profundizar la formación en aspectos de política agraria.
12. Promoverla formación de posgrado en su especialidad para docentes de la FCA.
13. Incrementar la actividad de docencia de posgrado por parte del cuerpo docente dela FCA.
14. Incrementar la planta docente de las asignaturas básicas de la carrera a fin de mejorar la relación docente – alumno de las mismas.
15. Adecuar el porcentaje de docentes por concurso a la normativa vigente.
16. Desarrollar e implementar un sistema de evaluación del desempeño del cuerpo docente y las asignaturas, superador del actual.
17. Crear programas institucionales de investigación que integren proyectos individuales y grupales alrededor de ejes temáticos.

18. Mejorar la articulación de las líneas de investigación institucionales con las ofertas curriculares a nivel de grado y posgrado.
19. Aumentar la producción científica de los docentes de la unidad académica (FCA)
20. Orientar recursos financieros hacia el mejoramiento y mantenimiento de infraestructura y equipamiento.
21. Utilizar eficientemente los recursos disponibles.

4.3.1.3- Incrementar la presencia pública de la FCA en la región central, el país y el Mercosur.

Estrategia: Ampliar y mejorar las relaciones con las instituciones públicas y privadas.

Objetivos específicos

1. Fortalecer los vínculos con el medio para conocer sus necesidades.
2. Aumentar la participación institucional en los centros de toma de decisiones.
3. Crear instrumentos políticos institucionales en investigación, transferencia y formación de RRHH para favorecer la participación de la facultad en el desarrollo del país.
4. Incrementar las actividades de vinculación con centros nacionales e internacionales.
5. Impulsar convenios con universidades nacionales y extranjeras para mejorar la oferta académica.
6. Establecer vínculos con organismos de financiación.
7. Desarrollar el marketing institucional (El marketing debiera contemplar: estudio profundo del funcionamiento de la competencia; estudios de mercados; metodologías de divulgación; generación de demanda).
8. Generar desde la Institución ámbitos de discusión de políticas agropecuarias.
9. Reforzar acciones tendientes a posicionar a la FCA como referente para la fijación de políticas agropecuarias, fundamentalmente las agroalimentarias

5.- Análisis FODA

Aspecto analizado	Debilidades	Fortalezas	Oportunidades	Amenazas	Posibles soluciones
Políticas de desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> -No existe una política institucional referente a la investigación -Falta política institucional tendiente a la relación con el medio -Falta de priorización de áreas a fortalecer tecnológicamente -Lentitud en la toma de decisiones -Hay déficit en aspectos gerenciales -Escasa capacidad de gestión en algunos cargos -Deficiente generación de recursos propios -No hay políticas institucionales para la captación de fondos -Escasa valoración institucional de los servicios de transferencia -No existen políticas de recursos humanos orientadas a los objetivos institucionales: incentivos, ausentismo, productividad, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> -Ubicación geográfica y su área de influencia presentan actividades diversas -RRHH capacitados para generar resultados y capacitación -Imagen y tradición de la FCA/UNC -Importante N° de convenios firmados -Existencia del campo escuela 	<ul style="list-style-type: none"> A:U:G:M: Núcleo Agroalimentario (Grupo Montevideo) y otros 	<ul style="list-style-type: none"> Falta de políticas adecuadas de desarrollo agropecuario en general -as instituciones (estatales y privadas) no visualizan a las universidades y a los centros de investigación como contribuyentes al desarrollo °del país 	<ul style="list-style-type: none"> -Redefinir las funciones del Ejecutivo de la FAC para incorporar la cultura institucional tendiente a la inserción en el medio y establecer vínculos con los centros de toma de decisiones (mediante representantes y agilidad de gestión). -Profundizar la formación en aspectos de política agraria. -Aumentar la participación institucional en los centros de toma de decisiones. Estrategia: -Reforzar las acciones tendientes a posicionar a la FCA/UNC como referente para la fijación de políticas agroalimentarias -Aprovechar los contactos de Universidades Extranjeras para mejorar la oferta académica especialmente sobre agroalimentos -Gestar programas Institucionales
Inserción en el	<ul style="list-style-type: none"> -El ofrecimiento de una única carrera de grado 	<ul style="list-style-type: none"> -Existe una preocupación, 	<ul style="list-style-type: none"> -Existe preferencia de 	<ul style="list-style-type: none"> -Centros de poder alejados de 	<ul style="list-style-type: none"> -Estudiar posibilidades de

<p>medio</p>	<p>-La no titulación de tecnicaturas y/o títulos intermedios</p> <p>- Centros de decisión alejados de nuestro centro/institución:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Falta política institucional tendiente a la relación con el medio - Hay déficit en aspectos gerenciales - Insuficientes vínculos de obtención de información <p>-No existe una política institucional referente a la investigación</p> <p>-Escasa valoración institucional de los servicios de transferencia</p> <p>-Escasa capacidad de gestión en algunos cargos</p> <p>-Lentitud en la toma de decisiones</p> <p>-No hay estudio sobre los potenciales estudiantes de grado de la FCA.</p> <p>-Inadecuada política de captación de alumnos</p>	<p>capacidad profesional y técnica para reconocer las necesidades de cambio del currículo actual, que permita la adecuación del producto Ingeniero Agrónomo que forma la Facultas a los requerimientos de la sociedad</p> <p>-Experiencia en la enseñanza superior a través de una evolución de las carreras de Posgrado.</p> <p>-Existe relación entre los programas (de Grado y Posgrado) que ofrece la Facultad.</p> <p>- Ubicación geográfica estratégica</p> <p>-Área de influencia presenta actividades diversas. (<i>aumenta la demanda</i>).</p> <p>-Recursos Humanos capacitados para generar resultados y capacitación</p> <p>-Imagen y tradición de la FCA/UNC</p> <p>-Importante N° de convenios firmados</p> <p>-Estructura de laboratorio</p> <p>-Existencia del campo–escuela</p> <p>-Existencia de</p>	<p>los aspirantes a cursar ésta carrera.</p> <p>- Crecimiento del sector privado como usuario de servicios</p> <p>- Existencia de núcleos de poder u organismos y personas en donde se puede estar presente (representado) CIN-FONTAR, FONCYT, CONICET, Agencia Córdoba Ciencia, etc.</p>	<p>nuestra institución</p>	<p>ofrecer títulos intermedios</p> <p>-Realizar un cambio curricular para adaptarlo a las necesidades del medio actual</p> <p>- Medir el impacto de la oferta curricular (a través de los egresados y de la participación de la Institución en la resolución de problemas mediante la investigación y extensión)</p> <p>-Redefinir las funciones del Ejecutivo de la FAC para incorporar la cultura institucional tendiente a la inserción en el medio y establecer vínculos con los centros de toma de decisiones.</p> <p>-Ocupar espacios estratégicos</p> <p>-Establecer vínculos con las instituciones en el ámbito nacional para agilizar las comunicaciones</p> <p>- Instrumentar mecanismos tendientes a la incorporación de representantes que respondan a la Institución en los centros de decisión, aprovechando los RR.HH. y la imagen y tradición de la UNC</p>
---------------------	---	--	---	----------------------------	---

		practicantatos, que son acuerdos de capacitación de estudiantes avanzados o recién egresados con los sectores privados.			
Aspecto socio-económico	<ul style="list-style-type: none"> -Deficiente generación de recursos propios -No hay políticas institucionales para la captación de fondos -No existe una política institucional referente a la investigación -Escasa valoración institucional de los servicios de transferencia -Falta la relación con el medio -Falta de priorización política institucional tendiente a de áreas temáticas para fortalecer tecnológicamente -Hay déficit en aspectos gerenciales -Inadecuada política de captación de demandantes de servicio. -Insuficiente conocimiento de la competencia -Ofrecemos una sola carrera de grado -Organización funcional poco adecuada -Inadecuado planeamiento físico y uso del mismo (distribución de espacios) -No hay estudio de mercados de los potenciales estudiantes de grado 	<ul style="list-style-type: none"> -La ubicación geográfica y su área de influencia presentan actividades diversas. (<i>amplio espectro de temas de investigación en áreas que no están desarrolladas</i>) -Recursos Humanos capacitados para generar resultados y capacitación -Imagen y tradición de la FCA/UNC -Importante N° de convenios firmados -Estructura de laboratorio adecuada a las necesidades -Existencia del campo–escuela -Carrera gratuita -Ubicación geográfica estratégica -Contribución estudiantil para la adquisición de insumos para educación - RRHH capacitados para generar resultados y capacitación 	<ul style="list-style-type: none"> -Existencia de fondos nacionales e internacionales para el desarrollo de proyectos/programas -Existencia de créditos (blandos) para el desarrollo de proyectos/programas 	<ul style="list-style-type: none"> -Restricciones presupuestarias -Crisis socio–económica del país -Hay instituciones públicas y privadas que hacen más eficiente la captación y usos de recursos 	<ul style="list-style-type: none"> -Desarrollar políticas institucionales en docencia, investigación y transferencia, como fuente de captación de recursos. -Incrementar las acciones para generar recursos por medio de servicios en docencia, experimentación y planificación, para la mejor utilización de los RRHH, laboratorios, campo escuela, etc. -Montar una estructura de gestión y gerenciamiento de proyectos estable. -Aumentar la representatividad de la FCA en los organismos de financiación. -Favorecer el desarrollo de proyectos institucionales - Refuncionalizar la SECyT para : <ul style="list-style-type: none"> .-generación de proyectos/ programas .- gestión de fondos -Instrumentar mecanismos que permitan desarrollar actividades de asistencia a sectores

					<p>sociales y productivos marginados</p> <ul style="list-style-type: none">-Mejorar la eficiencia institucional para resolver la problemática socio-económica (Formación técnica con salida laboral zonal)-Incrementar la oferta de carreras de grado y posgrado. <p>Comentario: Otras instituciones universitarias se benefician con los RRHH de la UNC</p> <p>Estrategia:</p> <ul style="list-style-type: none">-Sistematizar la asistencia profesional de los docentes de la FCA, en actividades específicas requeridas por el medio- Comprometer mayores esfuerzos para intensificar las relaciones con los sectores productivos de la cadena agroalimentaria y agroindustrial, mejorando la captación de recursos y el financiamiento de emprendimientos de bajo y alto riesgo <p>Favorecer la complementariedad y las alianzas estratégicas con entidades y organizaciones públicas y privadas</p>
--	--	--	--	--	--

					para evitar superposiciones innecesarias y hacer más eficiente el uso de los recursos.
Política de generación de fondos ajenos a la institución	<ul style="list-style-type: none"> -Existen pocas acciones destinadas a la incorporación de fondos provenientes de entidades extranjeras y/u organismos privados. -No existe un registro completo de ingresos de fondos que se otorgan a grupos de investigadores 	<ul style="list-style-type: none"> -Existe RRHH capacitados para solicitar subsidios -Existen RRHH que poseen contactos a nivel nacional e internacional de agencias de cooperación 	<ul style="list-style-type: none"> -Existen Instituciones / Organizaciones nacionales e internacionales que disponen de fondos - Existen fondos provenientes del financiamiento de organismos internacionales y del sector privado nacional 	<ul style="list-style-type: none"> -Las partidas otorgadas por el presupuesto nacional no cubren todas las necesidades y expectativas 	<ul style="list-style-type: none"> -Buscar alternativas en la captación de fondos (del sector privado, organismos internacionales) -Realizar un registro completo de los fondos que ingresan a la Facultad para las diferentes actividades -Desarrollar (estrategias) alternativas para lograr la captación de fondos externos a la institución
Políticas Gubernamentales	<ul style="list-style-type: none"> -Deficiente generación de recursos -No hay políticas institucionales para la captación de fondos -No existe una política institucional referente a la investigación -Escasa valoración institucional de los servicios de transferencia -Falta política institucional tendiente a la relación con el medio -Falta de priorización de áreas temáticas para fortalecer tecnológicamente -Escasa pertenencia institucional. -No se cumplen (en su totalidad) las responsabilidades enunciadas en el marco normativo. -Existen miembros de la Facultad que no cumplen 	<ul style="list-style-type: none"> -Ubicación geográfica estratégica -Área de influencia con actividades diversas -RRHH capacitados para generar resultados y capacitación -Equipos de trabajo consolidados -La ubicación geográfica y su área de influencia presentan actividades diversas. <i>(la ubicación y actividades abre el abanico de posibilidades).</i> -Organización estructural 	<ul style="list-style-type: none"> -Posibilidad de firma de nuevos convenios -Herramientas -Intercambios y Cooperación existentes -Desarrollos regionales en marcha a nivel provincial 	<ul style="list-style-type: none"> -Política salarial vigente: las políticas remunerativas y las políticas de incentivo actual, fomentan comportamientos no integradores en la comunidad universitaria Los mecanismos de adjudicación de premios y/o categorías en la Universidad, valoran casi exclusivamente los resultados científicos: publicaciones (privilegiando revistas extranjeras y del mercado científico), tesis, concursos, etc., 	<ul style="list-style-type: none"> - Instrumentar mecanismos que aseguren la valorización equivalente entre las actividades de docencia, extensión, transferencia de tecnología, servicios e investigación. Comentario: -No siempre un mejoramiento de la política salarial va a cambiar el sentido de pertenencia y la responsabilidad ----- -Desarrollar acciones que faciliten que el propio docente genere iniciativas para conseguir recursos. <i>Estrategias:</i> -Instrumentar un

	<p>con las funciones correspondientes.</p> <ul style="list-style-type: none"> -Intereses sectoriales y personales priman sobre los institucionales. -No existen adecuados sistemas de valoración de rendimiento de docentes y no docentes <p>-----</p> <ul style="list-style-type: none"> -No existen políticas de recursos humanos orientadas a los objetivos institucionales, como ser: incentivos, ausentismo, productividad, etc <ul style="list-style-type: none"> -Hay déficit en aspectos gerenciales -Se firmaron convenios que no fueron aprovechados -Inadecuado planeamiento físico y uso del espacio (distribución de espacios) 	<p>adecuada en gestión docente</p> <ul style="list-style-type: none"> -Imagen y tradición de la FCA/UNC -Importante N° de convenios firmados -Estructura de laboratorio adecuada a las necesidades -Existencia del campo–escuela 		<p>en desmedro de las actividades de docencia y extensión</p>	<p>sistema de valoración de rendimiento específico para docentes y otro para no docentes. El sistema de control de gestión deberá contener varios parámetros, valorizando todas las actividades que necesariamente se deben realizar</p> <ul style="list-style-type: none"> -Establecer un adecuado sistema de capacitación de los Recursos Humanos - Crear programas de investigación que integren proyectos individuales alrededor de una temática. - Instrumentar mecanismos que permitan el control y la sistematización de la salida de profesionales de la FCA, y que implique un reconocimiento económico y público para los servicios efectuados -Comentario: se valora sólo lo científico, no lo demás -Estrategia: Establecer mecanismos de valorización de las distintas actividades, que se deben realizar
--	---	--	--	---	---

					<p>-Fortalecimiento de la promoción de convenios activos, que beneficien a ambas partes (que respondan a las políticas de la institución respecto al desarrollo de líneas de trabajo concretas).</p> <p>-Gestar programas institucionales.</p> <p>-Agilizar canales de información</p> <p>-Refuncionalizar la Secretaría de Extensión para agilizar la gestión y generación de nuevos convenios, y para realizar el monitoreo y evaluación de los mismos.</p>
<p>Imagen del Ingeniero Agrónomo</p>	<p>-Escasa valoración institucional de los servicios de transferencia</p> <p>-Falta política institucional tendiente a la relación con el medio</p> <p>-No hay priorización institucional de las áreas específicas de capacitación de Recursos Humanos</p> <p>-Falta política institucional tendiente a la relación con el medio</p> <p>-Lentitud en la toma de decisiones</p> <p>-Intereses sectoriales y personales priman sobre</p>	<p>-Ubicación geográfica y su área de influencia presentan actividades diversas</p> <p>-Organización estructural adecuada en gestión docente</p> <p>-RRHH capacitados para generar resultados y capacitación</p> <p>-Imagen y tradición de la FCA/UNC</p> <p>-Importante N° de</p>	<p>-Procesos de reforma, modernización y transformación del Estado, en el marco de la globalización, que genera potencialidad de adecuación de sectores públicos y privados.</p>	<p>-Inadecuada imagen pública de la profesión</p> <p>-Clara disminución del número de profesionales demandados por los servicios estatales</p> <p>-Prescindibilidad del Ing. Agr. permanente en los establecimientos agropecuarios</p> <p>- Inadecuada</p>	<p>-Fortalecimiento de las acciones de transferencia y de relación con el medio.</p> <p>-Generar opciones de capacitación del egresado para diferenciarlo en el medio.</p> <p>-Estructurar estudio de Mercado para determinar el perfil del profesional a formar</p> <p>-Promover la participación activa</p>

	<p>los institucionales</p> <ul style="list-style-type: none"> -Ofrecemos una sola carrera de grado -Plan de Estudio poco adecuado a las demandas actuales 	<p>convenios firmados</p> <ul style="list-style-type: none"> -Estructura de laboratorios adecuada a las necesidades -Existencia del campo escuela 		<p>imagen pública de la profesión (inadecuado conocimiento del rol del Ing. Agr.)</p>	<p>de la FCA en las Instituciones generadoras de políticas agropecuarias</p> <ul style="list-style-type: none"> -Generar nuevos sectores de discusión de políticas agropecuarias -Resaltar la presencia del Campo Escuela (Carteles) -Estrategia de difusión de actividades que jerarquicen la profesión -Agilizar los canales de información. -Ocupar lugares estratégicos. -Flexibilización de curriculum. -Armar una estructuras moderna y ágil, con agentes capacitados, preferentemente, en otras instituciones (para evitar vicios adquiridos)
Sistema Educativo	-Falta política institucional tendiente a la relación con el medio	-Ubicación geográfica y su área de influencia presentan actividades diversas		- Falencia en la participación de las entidades gremiales profesionales en la definición del perfil del profesional en Ciencias Agropecuarias	-Establecer vínculos con las entidades gremiales profesionales
					-Participar activamente en las entidades profesionales.
					-Instrumentar mecanismos de seguimiento de los egresados en colaboración con las entidades profesionales.

<p>Composición y evolución del cuerpo docente. Calidad de la docencia</p>	<p>-La distribución de docentes en los distintos estamentos y en las distintas asignaturas no presenta una relación equilibrada.</p> <p>-El escaso número de docentes en el estamento de Ayudantes Graduados que conforman la base de la pirámide para futuro crecimiento.</p> <p>-La distribución de docentes en la FCA no contempla un equilibrio en las distintas asignaturas, considerando el número de alumnos por curso.</p> <p>-Existen déficit de docentes en asignaturas de los primeros años</p> <p>-Porcentaje significativo de docentes sin concurso</p> <p>-El sistema actual de evaluación de la calidad de la tarea docente es deficiente</p>	<p>-La modalidad de designación de los docentes en la FCA es un alto porcentaje por concurso, superando en el 2003 el 70 % de docentes regulares exigidos por el Estatuto de la UNC</p> <p>-Existe una alta proporción de docentes con dedicación exclusiva.</p> <p>-El número de docentes de la FCA con título de posgrado es importante.</p> <p>-Los docentes categorizados en el programa de Incentivos y/o Conicet representan un alto porcentaje en el total.</p> <p>-Buena relación docente/alumno, con una distribución razonable por áreas temáticas de los docentes.</p> <p>-Consistencia entre el número de alumnos y la planta docente.</p>			<p>-Mejorar la distribución docente en los distintos estamentos e incrementar la participación de docentes en el estamento de ayudantes Graduados</p> <p>- Incrementar la planta docente de las asignaturas básicas de la carrera (aumentar la relación docente/alumno)</p> <p>Incrementar el número de cargos docentes por concurso</p> <p>- Mejorar el mecanismo de evaluación periódica de desempeño del cuerpo docente.</p> <p>- Promover la formación de posgrado en la especialidad para el cuerpo docente de la FCA</p> <p>-Incremento de la actividad de docencia de posgrado por parte del cuerpo docente de la FCA.</p>
--	--	--	--	--	---

<p>Plan de estudio</p>	<p>-El Plan de Estudio???????????????????? ??????????</p> <p>-Las actividades de formación práctica del plan de estudio 1978 no se adecuan a las exigidas por la resolución del ME N° 334/03</p> <p>-Existe desfasaje en la carga horaria mínima de algunas asignaturas del plan 2004 (nuevo)</p> <p>Existen dificultades en la integración de los conocimientos</p>				<p>¿?????????????????</p> <p>- Implementar las actividades de formación práctica en el plan de estudio 1978 que articulen con las asignaturas básicas agronómicas y aplicadas agronómicas según resolución ME 334/03</p> <p>- Adecuar la carga horaria mínima del plan de estudio 2004 (nuevo) a los requerimientos de la resolución ME N° 334/03</p> <p>- Mejorar y/o incorporar nuevas metodologías de enseñanza aprendizaje en las actividades curriculares.</p>
<p>Sistema de ingreso/ Admisión. Sistema de apoyo a alumnos</p>	<p>-Existen pocas acciones en funcionamiento destinadas a la adquisición por parte de los alumnos de técnicas de estudio</p>	<p>-Se encuentra reglamentado el mecanismo de admisión a la FCA y está en concordancia con los objetivos y propósitos de la Institución</p> <p>-Se está implementando un ciclo de Conocimientos Iniciales (CCI) para nivelar los conocimientos mínimos de los postulantes, orientarlos en la elección vocacional y seleccionarlos en base a criterios académicos.</p>			<p>-Continuar con las evaluaciones y modificaciones permanentes de los mecanismos de ingreso; de esta manera se garantiza la formación básica de los alumnos para incorporarse a la carrera y mejoran su rendimiento académico.</p> <p>-Fomentar cursos con contenidos específicos sobre técnicas de estudio</p>

		-Existe un sistema de seguimiento y evaluación del CCI, lo que permite un ajuste continuo de los mismos.			
Políticas de atención estudiantil	-Presupuesto destinado a becas y ayuda económica para estudiantes no siempre es suficiente para atender a todos los alumnos que lo necesitan.	-Existen numerosos programas par atender en lo económico, salud y deportivo a los estudiantes. -Existe coordinación entre las actividades de la Sec. de Asuntos Estudiantiles de la FCA con los programas implementados en la UNC y en el MECyT			-Reforzar presupuestariamente los programas de atención a los alumnos (económicos, salud, deportivo) existentes Es necesario reforzar presupuestariamente los programas existentes a fin de llegar a una mayor cantidad de alumnos y de esta forma contribuir a minimizar algunas de las causas de deserción.
Investigación	- Existen áreas de vacancia no contempladas -El trabajo interdisciplinario de grupos es escaso. -Existen escasas actividades de vinculación con centros nacionales e internacionales	- Se presenta un adecuado equilibrio entre la investigación y la resolución de problemas planteados por los sectores agrarios regionales. -Es importante el número de proyectos evaluados y subsidiados por organismos externos a la Facultad y la participación de los docentes en los	-Existe demanda del medio para investigación Numerosas Instituciones, Empresas y Productores vienen trabajando con la Facultad, por lo tanto la misma es conocida en el medio		-Estimular la formación de nuevos grupos de investigación que trabajen especialmente en la áreas de vacancia en forma interdisciplinaria. -Continuar con la identificación de las fortalezas y debilidades de las líneas temáticas de investigación institucional. -Fomentar la formación de nuevos grupos

		mismos			interdisciplinarios para trabajar en áreas de vacancia - Implementar acciones tendientes a minimizar los desequilibrios existentes -Estimular la formación de nuevos grupos que trabajen especialmente en la áreas de vacancia en forma interdisciplinaria. - Establecer programas institucionales de investigación y transferencia - Incrementar las políticas de vinculación con centros nacionales e internacionales
--	--	--------	--	--	---

<p>Extensión <i>n</i></p>	<p>-Falta presupuesto propio de la Secretaría de Extensión que limita las posibilidades de acción. -Demora burocrática en la formalización de convenios, lo cual desalienta a veces a la parte no universitaria, sobre todo si se trata de particulares o grandes empresas. -No existe un contacto fluido con los egresados/graduados</p>	<p>-Existe un importante número de convenios específicos, de gran relevancia y vinculados estrechamente a las temáticas de la Unidad Académica. -Las diferentes actividades como jornadas, cursos, seminarios se realizan durante todo el año en forma periódica.</p>	<p>Existen solicitudes del medio para lograr apoyo por parte de la FCA. Reconocimiento de la FCA en el medio (numerosos convenios existentes). -La imagen de la UNC y de la FCA es buena (numerosos convenios existentes) Existen solicitudes del medio para lograr apoyo por parte de la FCA.</p>		<p>-Definir estrategias para mejorar el presupuesto de la Secretaría y la formalización y agilización de los convenios. -Implementar un sistema de seguimiento de graduados - Plantear proyectos de desarrollo integral de zonas particularmente críticas, recurriendo a un abordaje interdisciplinario e interinstitucional . -Realizar estrategias de intervención donde se incluya la asistencia a grupos vulnerables minifundistas y PYMES. Implementar proyectos de desarrollo integral, con participación , además de los beneficiarios directos, de docentes, estudiantes y egresados.</p>
<p>Infraestructura y equipamiento</p>	<p>-Existe requerimiento de aulas de mayor superficie para las asignaturas de los primeros años -Insuficiente actualización de equipos informáticos, maquinarias, elementos de laboratorios. -Existen déficit en el equipamiento e infraestructura de laboratorios destinados a la docencia</p>	<p>-Adecuada infraestructura de aulas, laboratorios y campo experimental para el desarrollo de las actividades curriculares. -Plan de obras de aulas y laboratorio en ejecución.. -La mayoría de la infraestructura – aulas, laboratorios,</p>			<p>- Implementar acciones para incrementar la superficie para aulas - Actualizar los equipos de informática y de laboratorios. - Mejorar la infraestructura y el equipamiento de laboratorios destinados a la docencia de grado</p>

		parcelas de experimentación son propiedad de la institución. -Existe para uso docente suficiente medios tecnológicos.			
Personal administrativo, técnico y de apoyo	-Carencia de objetivos generales y parciales para orientar el propio trabajo. -Personal administrativo insuficiente en algunas áreas				
Información académica o administrativa	-La información existente no siempre está sistematizada -No se cuenta con información pública de los antecedentes académicos y profesionales del cuerpo docente. -El equipamiento informático de la Biblioteca no es suficiente numéricamente y está en estado de obsolescencia académica.	-Se considera que la institución es eficiente, respaldada por una reglamentación adecuada, en cuanto a confiabilidad, transparencia, seguridad, normas y procedimientos que garantizan los registros académicos de los estudiantes.			-Implementar un registro informatizado, ágil, que permita mantener actualizada la información relativa a los antecedentes académicos y profesionales de todo el cuerpo docente, y accesible para todo público a través de la página web de la facultad -- Implementar planes de actualización bibliográfica a través de bases electrónicas (biblioteca)
Prestación de servicios al medio	-Falta de personal técnico para la actividades de rutina. -No se dispone de un sistema de evaluación y seguimiento de satisfacción de los usuarios. -Ubicación de la Facultad resulta poco accesible al medio agropecuario. -Existe escasa difusión o publicidad por los distintos	-Personal altamente capacitado para los diferentes servicios ofrecidos. -Equipamiento e instalaciones modernas y adecuadas para los servicios requeridos -Se ofrece una	-Imagen de la UNC y de la FCA	-Dificultades de los usuarios (principalmente productores) para llegar a la FCA por su ubicación poco accesible	- Viabilizar la formación de un centro de transferencia de servicios que actúe en la promoción y desarrollo del conjunto de actividades. -Mejorar la difusión o publicidad por distintos medios. - Formar un centro

	medios.	amplia diversidad de servicios -Existe continuidad y aumento de demanda en el tiempo.			de transferencia de servicios que actúe en la promoción y desarrollo del conjunto de actividades. -Crear un sistema de evaluación y seguimiento de satisfacción de los usuarios
Personal administrativo	-Carencia de objetivos generales y parciales para orientar el propio trabajo. -Crecimiento continuo de actividades en la FCA -Personal administrativo insuficiente en algunas áreas	-El perfil del personal no docente de cada área, en general, se ajusta a su tarea. -Sectores del personal no docente comprometidos en participar en procesos de cambio.			- Mejorar el nivel de eficiencia -Incorporar nuevos agentes
Sector productivo y tecnológico	-No existe una política institucional referente a la investigación -Escasa valoración institucional de los servicios de transferencia -Falta política institucional tendiente a la relación con el medio -Falta de priorización de áreas temáticas para fortalecer a la ---- Institución desde punto de vista tecnológico -Inadecuada política de captación de clientes -Ofrecemos una sola carrera de grado -Plan de estudio poco adecuado a las demandas actuales -No existe una política institucional referente a la investigación -Escasa capacidad de gestión en algunos cargos -Lentitud en la toma de	-Ubicación geográfica y su área de influencia presentan actividades diversas (mayor oportunidad de dar especialización) -Organización estructural adecuada en gestión docente -RRHH capacitados para generar resultados y capacitación -Imagen y tradición de la FCA/UNC -Importante N° de convenios firmados -Estructura de laboratorio adecuada a las necesidades -Existencia del	-Sistemas de producción más complejos y diversificados, trae como consecuencia la demanda de profesionales con capacidad de resolver problemas específicos. - Demanda de tecnologías por parte de empresas agroalimentarias. -Mayor diversidad de sistemas de producción más complejos y especializados, que trae como consecuencia la demanda de	-Tendencia del sector productivo (primario e industrial) a adquirir y no solicitar el desarrollo de la tecnología. - La globalización produce cambios tecnológicos rápidos en el sector productivo y comunicacional	-Estudiar qué espacios no están ocupados con tecnología de otro (cualquier) origen o que están ocupados y permiten mejoras. -Desarrollar competitivamente tecnología "original" o "adaptada". -Desarrollar proyectos de anticipación -Establecer metodologías de divulgación. -Adecuación y actualización del curriculum para satisfacer las necesidades descriptas arriba. <u>Nota:</u> metodología de enseñanza para desarrollar el
FALTA COMPLE					

TAR	<p>decisiones</p> <ul style="list-style-type: none"> -Hay déficit en aspectos gerenciales -Escasa pertenencia institucional -Intereses sectoriales y personales priman sobre los institucionales -No existen políticas de recursos humanos orientadas a los objetivos institucionales: incentivos, ausentismo, productividad, etc. -Se hicieron acciones que no han perfilado el potencial de la FCA -Escasos profesores con experiencia profesional (Ingeniería Agronómica) 	campo escuela	<p>profesionales con capacidad de resolver problemas específicos.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Productores, Empresarios agropecuarios y Empresas (de servicios agropecuarios, agroindustriales y agroalimenticios), demandan diversos servicios profesionales (conocimientos, análisis, etc.), y productos (semillas, toros, etc.). -Crecimiento del sector privado como usuario (servicios que brinda la Universidad) 		<p>pensamiento lateral en los alumnos (divergente).</p> <ul style="list-style-type: none"> -Desarrollar una política de acercamiento con todos los sectores involucrados -Currículas flexible / ágil -Establecer un adecuado sistema de valoración de rendimiento y de capacitación de los RRHH (cambio de cultura). -La globalización produce cambios tecnológicos rápidos en el sector productivo y comunicacional. -Generar respuestas a las demandas tecnológicas -Profundizar la formación en aspectos de política agraria. -Aumentar la participación institucional en los centros de toma de decisiones. -Refuncionalizar la SECyT y la Secretaría de Extensión y Comunicación para captar y satisfacer las demandas del medio
Competencia	<ul style="list-style-type: none"> -Escasa capacidad de gestión en algunos cargos -Lentitud en la toma de decisiones -Hay déficit en aspectos gerenciales. -Se hicieron acciones que 	<ul style="list-style-type: none"> -Carrera gratuita (cometario: debe ser con calidad) -Contribución estudiantil para la adquisición de insumos para 	<ul style="list-style-type: none"> - Sistema de vida estudiantil de la ciudad de Córdoba, atractivo 	<ul style="list-style-type: none"> -Incremento de la competencia (oferta educativa similar y alternativas) -Incremento de la 	<ul style="list-style-type: none"> - Hacer estudios de mercado -Estudio profundo del funcionamiento de la competencia -Incrementar la oferta educativa ,

<p>no han perfilado el potencial de la FCA.</p> <ul style="list-style-type: none"> -No hay estudio de mercados de clientes (estudiantes) de grado -Inadecuada política de captación de clientes. -Insuficiente conocimiento de la competencia. -Ofrecemos una sola carrera de grado -Plan de estudio poco adecuado a las demandas actuales. -Ausencia de marketing en la FCA - Falta deservicios universitarios para albergar estudiantes -No se capitaliza el prestigio de la UNC -No existe una política institucional referente a la investigación -Falta política institucional tendiente a la relación con el medio -Falencias del control de gestión -No existen adecuados sistemas de valoración de rendimiento de docentes y no docentes -No se encuentran explicitadas las funciones y responsabilidades de los cargos y dedicaciones docentes y un manual de procedimiento para los no docentes -Inadecuada estructura física y funcional -Red de acceso y estacionamiento insuficiente (Ciudad Universitaria y campo) - No hay políticas institucionales para la captación de fondos - No hay priorización 	<p>educación</p> <ul style="list-style-type: none"> -Ubicación geográfica y su área de influencia presentan actividades diversas -Organización estructural adecuada en gestión docente (<i>facilita la estructuración de nuevas áreas de actualización permanente</i>) -RRHH capacitados para generar resultados y capacitación -Imagen y tradición de la FCA/UNC -Importante N° de convenios firmados -Homogeneización en el ciclo de nivelación (<i>la no existencia de cupo en el ingreso, tiene relación directa. La nivelación de ingreso ayuda a la calidad de la enseñanza</i>) -Estructura de laboratorio adecuada a las necesidades (<i>permiten –junto al campo-escuela- el desarrollo de actividades científicas, tecnológicas y de servicio</i>) -Existencia del campo escuela -Importante N° de 	<ul style="list-style-type: none"> -Prestigio de la UNC -Acreditación en Argentina y en el MERCOSUR. - Crecimiento de nuevas áreas de conocimiento. -Medios de comunicación y globalización (SRT). -Velocidad y magnitud de cambios en los conocimientos. 	<p>oferta de carreras cortas de grado, y cantidad y modalidad de dictado de los post-grados</p> <ul style="list-style-type: none"> -Marketing agresivo de la competencia 	<p>para grado y post- grado, (carreras cortas, cursos – presenciales, semipresenciales, a distancia–, postulaciones</p> <ul style="list-style-type: none"> -Implementación de cursos a distancia por internet. -Incrementar la difusión de las actividades de la FCA -Actualizar la gestión de la dirección de la FAC, fortaleciendo la función gerencial. - Crear estructuras y políticas tendientes a captar la demanda y dar respuesta eficiente. -Fortalecimiento del marketing para aprovechar la ciudad (1° ptos.), la ubicación geográfica (buena), el prestigio de la UNC y la entrada sin cupo en la carrera actual; y para captar más alumnos en distintas carreras. -Mejorar los aspectos débiles para acreditación: <ul style="list-style-type: none"> • recursos humanos • adecuación de la currícula actual y generación de nuevas carreras. -Fijar políticas institucionales internas, externas y de servicios.
--	---	--	---	--

	<p>institucional de las áreas específicas de capacitación de Recursos Humanos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Inadecuado planeamiento físico y uso del sistema -Falta de conocimiento para el uso adecuado de los medios de comunicación - Enseñanza fragmentada del conocimiento que impide la integración 	<p>convenios firmados</p> <ul style="list-style-type: none"> -Acceso a internet -Secretaría de Extensión y Comunicación 			<ul style="list-style-type: none"> - Generar políticas de extensión, investigación, y acción, que ayuden a mejorar la competitividad de la institución en el medio. - Implementación de un sistema de calidad. - Identificar las áreas nuevas y su demanda. -Favorecer la adaptación de los recursos humanos a los cambios (implica apertura mental para evolucionar) - Mejorar los servicios universitarios para albergar estudiantes. -Mejorar la estructura física y funcional de la institucional - Refuncionalización de las Secretarías - Reorganizar el área de informática de la FCA para optimizar su funcionamiento. - Favorecer un sistema que premie los logros individuales sobre la base de una visión institucional compartida

6.- Glosario de Términos Clave

Este Glosario de Términos Clave define y describe brevemente los términos usados en el procesos de Autoevaluación Institucional y Planificación Estratégica de la FCA.

Amenaza (FODA): todo aquello que conspira o puede conspirar para evitar o limitar el cumplimiento de la misión y objetivos de la institución.

Autoevaluación: es un procesos global y sistemático para la mejora del Liderazgo, del Sistema de Gestión y de los Resultados de una organización mediante la comparación con el modelo de excelencia presentado por el Modelo de Evaluación para Educación.

Calidad: la totalidad de las características de los bienes o servicios que le confieren la aptitud para satisfacer las necesidades establecidas e implícitas (de los estudiantes y demás partes interesadas) (ver *Gestión de Calidad y Gestión de Calidad Total*).

Cultura institucional: son las costumbres, creencias, ritos, hitos o eventos determinantes, las formas de poder formal e informal y las relaciones entre las personas que caracterizan a una institución y la distinguen de otras.

Debilidades (FODA): circunstancias que limitan o inhiben el éxito de una institución.

Cliente: persona u organización a la cual va dirigido un servicio o producto. En el ámbito de Educación, integra a alumnos y otras partes interesadas (padres, empleadores, comunidad).

Dirección estratégica: proceso mediante el cual el Equipo de Dirección crea la cultura organizacional y el sistema de liderazgo a través del establecimiento y alineamiento de valores, visión, misión y objetivos.

Estrategia: plan general e integrado que relaciona las ventajas de la organización con los retos del ambiente y garantiza que los objetivos de la organización se consigan. La estrategia se convierte en un marco fundamental para asegurar la continuidad de la organización y al mismo tiempo facilita su adecuada adaptación al entorno cambiante. Da coherencia, unifica e integra las decisiones; determina y revela el propósito de la organización en términos de objetivos a largo plazo, programas de acción y prioridades en la asignación de recursos. Selecciona actividades en las que está o estará involucrada la organización.

Evaluación de la calidad (institucional): un examen sistemático del grado en que una entidad es capaz de satisfacer requisitos especificados. La evaluación de la calidad debe medir el impacto de los servicios prestados por los integrantes de la organización, y permitir determinar las acciones a tomar para mejorar la performance. La evaluación ayuda a mantener la motivación de todos, detecta posibles áreas de conflicto, fortalezas y aspectos a mejorar, y permite el crecimiento de las organización y de las personas.

Excelencia: puede definirse como un ideal, un horizonte hacia el que se avanza a través del camino de la Mejora Continua de la Calidad.

FODA: referencia que se hace al análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. En el caso de las fortalezas y debilidades, el análisis se refiere a la propia organización, para amenazas y oportunidades, se refiere al entorno de la misma.

Fortalezas (FODA): características de una organización que favorecen su éxito (ver FODA).

Gestión de la Calidad: conjunto de las actividades de una organización determinadas por la política de la calidad, sus objetivos y responsabilidades asignadas a tal fin y desarrolladas por medios tales como la planificación, el control, el aseguramiento y la mejora continua, en el marco de ese sistema.

La gestión de la calidad es responsabilidad de todos los niveles, pero debe ser conducida por el más alto nivel de la dirección. Su aplicación involucra a todos los miembros del organismo.

La gestión de la calidad debe tomar en cuenta la sustentabilidad de la organización.

Gestión de la Calidad Total: forma de gestión de un organismo, centrada en la calidad, basada en el compromiso y la participación de todos sus integrantes, y que apunta al éxito a largo plazo a través de la satisfacción del destinatario y a proporcionar beneficios a los miembros y a la sociedad.

Un compromiso fuerte y permanente del Equipo de dirección y la integración y capacitación permanentes de todos los miembros del organismo son indispensables para el éxito de esta forma de gestión.

En gestión de la calidad total, el concepto de calidad se refiere al hecho de lograr todos los objetivos de la organización. El concepto “beneficios para la sociedad” significa satisfacer los requisitos de la sociedad.

Gestión o Administración de Procesos: conjunto de actividades mediante las cuales la organización identifica, opera, evalúa, asegura y mejora en forma continua sus procesos.

Innovación: transformación de ideas en hechos tangibles que producen cambio.

Integración: sensibilización del personal respecto de los valores, principios y Criterios que definen la cultura que la organización ha adoptado como propia.

Medidas e indicadores: significan la información numérica que cuantifica (mide) dimensiones de ingreso, egreso y desempeño de procesos, productos, servicios y la institución en general (efectos). Las medidas e indicadores pueden ser simples (derivados de una medición) o por combinación.

Los criterios no hacen una distinción entre medidas e identificadores. No obstante, algunos usuarios de estos términos prefieren el término *indicador*: 1) cuando la medición se relaciona con el desempeño, pero no es una medición directa o exclusiva de dicho desempeño (por ejemplo, el número de quejas es un indicador de insatisfacción, pero no una medición de ella) y 2) cuando la medición predice como “indicador guía” el desempeño algo más significativo (ejemplo, el aumento en la

satisfacción de los estudiantes puede ser un indicador guía de la retención de los estudiantes).

Mejoramiento de la calidad: acciones emprendidas en la organización, con el fin de incrementar la efectividad y la eficiencia de las actividades y de los procesos para brindar beneficios adicionales a la organización y a sus destinatarios.

Misión: enunciación sintética del fin último que persigue la organización. Es la razón de ser de las organizaciones y debe ser expresada en términos operativos.

La Misión establece el propósito de la organización, el valor que la misma provee a sus destinatarios a través de sus servicios o productos. En conjunto, los componentes de la misión responden a una pregunta clave sobre la organización: ¿cuál es nuestro objetivo?

Si bien cada organización formula su misión con un estilo propio, todas en general giran siempre sobre los siguientes contenidos:

1. Explicar los objetivos a alcanzar con una gestión y un sistema de la calidad a largo plazo.
2. Involucrar con sentido de orgullo al personal y sus directivos, a la par de mantenerlos en un proceso de integración y capacitación permanente.
3. Satisfacer al cliente y al ámbito social del contexto.
4. Mejorar constantemente el bien o servicio brindados.
5. Obtener beneficios para el crecimiento de la organización y el mantenimiento de los donantes y los aportantes.
6. Desarrollar las acciones de la organización en un contexto ético, estético y de respeto y protección al ecosistema.
7. Accionar en forma integrada con la comunidad donde la organización cumple su cometido.

Objetivos: fines que trata de alcanzar la organización a través de su misión (ver Misión).

Oportunidades (FODA): tendencias económicas, sociales, políticas, tecnológicas y competitivas, así como hechos que podrían beneficiar a una organización en forma significativa (ver FODA).

Planeamiento estratégico: conjunto de procedimientos mediante los cuales la organización desarrolla las estrategias para lograr sus objetivos, en el marco de los valores, visión y misión.

Procesos: significa actividades vinculadas con el propósito de producir un producto o servicio para un cliente (usuario) dentro o fuera de una organización.

Generalmente, los procesos implican combinaciones de personas, máquinas, herramientas, técnicas y material en una serie sistemática de pasos o acciones. En algunas situaciones, los procesos pueden requerir el seguimiento de una secuencia específica de pasos, con documentación (en ocasiones formal) de procedimientos y requisitos, incluyendo pasos de medición y control bien definidos.

En muchas situaciones de servicios, particularmente cuando los clientes participan directamente en el servicio, el proceso se usa de una manera más general (para detallar qué debe hacerse, posiblemente incluyendo una secuencia preferida o

esperada). Si una secuencia es crítica, el servicio necesita incluir información para ayudar a que los clientes entiendan y sigan la secuencia. Los procesos de servicios que abarcan a los clientes también requieren guía para los proveedores sobre el manejo de contingencias relacionadas con acciones o comportamientos probables o posibles de los clientes.

En los trabajos del conocimiento tales como enseñanza, planificación estratégica, investigación, desarrollo y análisis, el proceso no necesariamente implica secuencias formales de pasos. En cambio, el proceso implica la comprensión general del desempeño competente, como ser la sincronización, las opciones a incluir, la evaluación y edición de informes. Las secuencias pueden surgir como parte de éstos.

Producto: resultado de actividades o de procesos. A los fines de este Modelo tiene que estar alineado con la demanda del cliente (ver Servicio).

El término *producto* incluye el servicio, el material, los productos resultantes de procesos continuos, el soporte lógico o una combinación de éstos.

Un producto puede ser tangible (por ejemplo, conjuntos o productos resultantes de procesos continuos) o intangible (por ejemplo, informaciones o conceptos) o una combinación de éstos.

En el ámbito educativo, el concepto de *producto* se aplicaría a los conocimientos y/o habilidades que el estudiante aplicará en su desarrollo social y laboral.

Servicio: resultados generados por las actividades de una organización y sus integrantes, destinados a satisfacer las necesidades de los clientes (ver Producto).

Valores: constituye el conjunto de principios fundamentales que deben ser observados en las relaciones y operaciones de una organización.

Mientras la *visión* se refiere a una imagen ideal y futura, los *valores* se refieren al modo, a la conducta que observará la organización en su camino hacia el alcance de la *visión*. Son ejemplos de *valores*: Alta orientación hacia el destinatario, Respeto por los individuos, Trabajo en equipo, Altos niveles de integridad, Innovación, Privilegiar la prevención, Cuidar el medio ambiente, etc.

Los valores proporcionan un sentido de dirección común para todos los miembros de la organización y establecen directrices para su comportamiento diario.

Visión: constituye la imagen ideal de organización hacia la cual desea evolucionar.

Los elementos característicos son: 1) es una imagen futura; 2) tiene la connotación de un ideal (excelencia); 3) es posible de alcanzar; 4) tiene poder inspirador; 5) la formula el Equipo de dirección pero es compartida por toda la organización; 6) se la expresa en términos cualitativos; 7) es la única, la elegida entre otras alternativas posibles.