



**Maestría en Gestión Universitaria
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Universidad Nacional de Mar del Plata**



**Plan Estratégico
de la Facultad de Ciencias Veterinarias
2011 - 2014**

MARIANA M. VACCARO

DIRECTOR: DR. ROBERTO I. VEGA

Agradecimientos

Las palabras de gratitud son las primeras que se presentan en mis pensamientos, al recordar los diferentes trayectos recorridos en la Facultad de Ciencias Veterinarias de la Universidad de Buenos Aires desde los inicios de esta investigación...

En primer lugar, quiero agradecer la incalculable ayuda de Roberto Vega, quien ha dirigido la tesis con gran dedicación y respeto por mis ideas. A pesar de la distancia entre su residencia y la mía, cada espacio de tutoría ya sea presencial o virtual, se convertía en una oportunidad de aprendizaje única, que motivaba y potenciaba mis intereses profesionales.

Además, destaco la confianza y el apoyo permanente de Marcelo Miguez, quien ha estado en los momentos de decisión y me ha animado a continuar.

También quiero dar las gracias a todos aquellos profesionales que han trabajado desinteresadamente en la investigación, diseño y diagramación de la tesis.

Igualmente, me gustaría señalar el apreciado asesoramiento que en la etapa final me ha brindado Beatriz Checchia.

Una mención muy especial desde lo afectivo es para mis padres, mi abuela y mi hermana colaboradores incondicionales, ya sea esperando en una terminal de ómnibus mi arribo y partida hacia Mar del Plata o preparando una deliciosa comida a mi regreso.

Asimismo, agradezco a mi esposo, quien con su comprensión y optimismo me ha permitido no bajar los brazos nunca y confiar en mis posibilidades.

Por último deseo dedicar la tesis a mi hija, María del Rosario, quien desde la concepción, comprendió la importancia de este estudio y me acompañó en cada objetivo logrado.

Mariana M. Vaccaro

Introducción	Página 1
Capítulo I	
El Plan Estratégico: Marco Teórico	Página 6
Capítulo II	
Vinculación de la Evaluación de la Calidad con el Planeamiento Estratégico	Página 15
Capítulo III	
Propuesta de Plan Estratégico de la Facultad de Ciencias Veterinarias 2011 - 2014	Página 34
Antecedentes de la formación en Ciencias Veterinarias	Página 34
Evolución de la Profesión	Página 36
Presentación del caso: UBA, Facultad de Ciencias Veterinarias	Página 37
1 - Proceso de Armado del Plan Estratégico	Página 52
<i>Etapa de armado</i>	Página 53
<i>Organización de los datos</i>	Página 53
<i>Análisis y juicio evaluativo</i>	Página 53
<i>Redacción del informe final</i>	Página 53
<i>Diagramación del Plan Estratégico</i>	Página 54
<i>Aprobación</i>	Página 54
2 - Plan Estratégico propuesto 2011 - 2014 Facultad de Ciencias Veterinarias Universidad de Buenos Aires	Página 55
<i>Misión, Visión y Valores Institucionales</i>	Página 55
<i>Análisis FODA</i>	Página 56
<i>Fortalezas</i>	Página 56
<i>Oportunidades</i>	Página 57
<i>Debilidades</i>	Página 58
<i>Amenazas</i>	Página 58
<i>Políticas a desarrollar por área estratégica de trabajo</i>	Página 59
<i>Areas estratégicas</i>	
<i>Area de Política Institucional</i>	Página 60
<i>Objetivos estratégicos</i>	Página 60

<i>Area académica</i>	Página 62
<i>Grado</i>	Página 62
<i>Objetivos estratégicos</i>	Página 62
<i>Posgrado</i>	
<i>Objetivos Estratégicos</i>	Página 63
<i>Area de extensión: Servicios y Transferencias</i>	Página 66
<i>Objetivos estratégicos</i>	Página 66
<i>Area de Bienestar estudiantil: apoyo integral al estudiante</i>	Página 68
<i>Objetivos estratégicos</i>	Página 68
<i>Area de Ciencia y Técnica</i>	Página 69
<i>Objetivos estratégicos</i>	Página 69
<i>Area Hospitalaria</i>	Página 70
<i>Objetivos estratégicos</i>	Página 70
<i>Area de Gestión Institucional</i>	Página 72
<i>Objetivos estratégicos</i>	Página 72
Síntesis	Página 75
Cuadros	
Análisis FODA	Página 76
<i>Area Estratégica: Política Institucional</i>	Página 77
<i>Area Estratégica: Académica Grado</i>	Página 78
<i>Area Estratégica: Académica Posgrado</i>	Página 79
<i>Area Estratégica: Area de Extensión</i>	Página 80
<i>Area Estratégica: Area de Bienestar Estudiantil</i>	Página 81
<i>Area Estratégica: Area de Ciencia y Técnica</i>	Página 82
<i>Area Estratégica: Area Hospitalaria</i>	Página 83
<i>Area Estratégica: Gestión Institucional</i>	Página 84
<i>Correlación entre Análisi FODA y Objetivos</i>	
<i>Oportunidades</i>	Página 85
<i>Amenazas</i>	Página 85
<i>Debilidades</i>	Página 86
<i>Fortalezas</i>	Página 87
Conclusión	Página 88
Bibliografía	Página 92

Introducción Aclaratoria

El Plan Estratégico, aquí presentado, ha sido elaborado especialmente como práctica reflexiva para la aprobación de la Maestría en Gestión Universitaria, de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad Nacional de Mar del Plata, se desarrolló contemplando una instancia inicial de recolección de datos centrada en:

- 1) La sistematización y análisis de las ideas que las Comisiones de auto-evaluación acordaron durante el proceso de acreditación institucional en el año 2007.
- 2) Rearmado de dichas comisiones y coordinación de las mismas para la actualización y revisión de los informes 2007.
- 3) Las ideas vertidas en reuniones de trabajo cuya convocatoria respondió a temas de la gestión institucional de la Facultad.
- 4) La contextualización requerida dado el marco teórico seleccionado.
- 5) El análisis documental teniendo en cuenta la normativa y estructura de la Facultad.

La información diagnóstica obtenida del proceso de autoevaluación institucional, así como su actualización, la intensa búsqueda bibliográfica de los antecedentes en otras instituciones y el estudio paso a paso del armado del Plan Estratégico, teniendo en cuenta para ello el marco teórico necesario, permitió diseñar el Plan Estratégico de la Facultad de Ciencias Veterinarias de la Universidad de Buenos Aires 2011- 2014, el cual marcará las líneas maestras del gobierno de la Facultad, cuando sea implementado, una vez aprobada la tesis.

Mariana M.Vaccaro

Introducción

En los últimos años se ha iniciado un importante debate sobre la necesidad de llevar a cabo profundas transformaciones en la gestión académica de las instituciones de educación superior como respuesta a las nuevas demandas económicas, sociales y educativas.

La planificación estratégica aparece hacia la mitad de los años sesenta y pretendía ser un método casi definitivo para la dirección general de empresas (The Nature of managerial Work, Mintzberg, H. 1973).

En los años setenta y en los ochenta recibe enorme atención y aparecen revistas especializadas sobre el tema (Strategic Management Journal), y lo que parecía una herramienta dedicada a la gestión empresarial empieza a utilizarse en la década del 80 por las Universidades, obteniendo éxitos palpables en su gobierno y en sus entornos sociales.

En España, desde mediados de los noventa han desarrollado experiencias de planificación estratégica y en la actualidad, muchas de las Universidades Españolas (Murcia, Málaga, País vasco, Pública de Navarra, Santiago de Compostela) se encuentran inmersas en procesos de realización de sus planes estratégicos (fuente: Plan Estratégico Universidad de Zaragoza).

Si bien mucho se habla en las últimas décadas del planeamiento estratégico y de sus potencialidades, prácticamente no existe hoy organización pública o privada que se escape a la aplicación de esta herramienta de gestión; en nuestras Universidades se ha hecho una aplicación casi nula de este modelo de planificación. (Vega, R. 2004).

Esto se debe a que, en general, las universidades se consideran organizaciones paradigmáticas, lo que se denomina Burocracias Profesionales (Mintzberg, H. 1986) en las cuales, el núcleo operativo está habitado por profesionales que disponen de una gran autonomía decisoria acerca del modo en que realizan su tarea.

La universidad contemporánea en América Latina, sufre constantes cambios en su contexto: el proceso de globalización y su impacto en las economías regionales; la creciente importancia del conocimiento como factor del desarrollo productivo; la aparición de un Estado Evaluador que instituye sistemas centrales orientados al control de la calidad, la eficacia y la eficiencia de las Universidades.

La universidad "tradicional" no es viable. La disyuntiva se precisa más claramente: o las instituciones cambian o dejarán de ser relevantes Orozco Silva (1994).

La sustancia básica sobre la cual y con la cual trabajan los integrantes del sistema universitario, es el conocimiento. Constituye éste un punto de partida fundamental para comprender la dinámica de las organizaciones universitarias Clark (1989).

Las características distintivas, tales como su carácter altamente especializado, la autonomía de las diferentes disciplinas y especialidades, y la imposibilidad de sistematizar el descubrimiento científico, impactan sensiblemente en las formas como se organiza el trabajo universitario; esto es, la docencia, la investigación y la extensión, entendidas como tecnologías de elaboración y manipulación del conocimiento.

De esta manera, una organización de tipo universitario está compuesta de unidades organizativas que reflejan las diferentes ramas del conocimiento, disciplinas y especialidades, cuya vinculación es inevitablemente laxa debido a su escasa o nula interacción.

En este marco, el "empleado" universitario es un docente-investigador altamente capacitado, cuya lealtad suele ser mayor para la disciplina o la profesión que para la institución misma. Por estas razones, el poder de decisión tiende a concentrarse en los niveles operativos, provocando en general sistemas difusos de normatización y control universitarios. Convive con la estructura académica, una estructura administrativa que, al no participar de las características de trabajo enunciadas, tiende al modelo burocrático clásico, con jerarquías piramidales y procesos en gran parte rutinizados, susceptibles de altos niveles de formalización. Vega (1996).

En nuestro país, las Universidades nacionales están cogobernadas, es decir, quienes dictan las normas son los mismos que deben acatarlas, conservando el poder suficiente para modificarlas o exceptuarlas, esto refuerza aún más la autonomía decisoria.

El sistema de gobierno de las universidades públicas argentinas, está constituido por autoridades democráticamente elegidas, tanto de carácter unipersonal como los órganos colegiados de carácter pluralista, en los que se encuentran representados los diferentes claustros: docentes, estudiantes, egresados, no docentes. Se plantea de este modo un complejo mapa de poder que reconoce distintas fuentes, que se superpone a una igualmente compleja trama de intereses, constituida generalmente por las diferentes visiones de los claustros, disciplinas científicas, profesiones, establecimientos (facultades, departamentos, institutos, escuelas, etc.), lealtades personales, sectoriales y partidarias, intereses gremiales y de la comunidad en general. Vega (1996)

De este modo, el conflicto y la negociación resultan inherentes al proceso de toma de decisiones, en el que se dirimen diferentes intereses asociados a distintas racionalidades no siempre compatibles.

La sanción de las reglas es siempre fruto de una difícil negociación entre sectores con visiones totalmente diferentes y algunas veces antagónica de la institución. En general es posible acordar sobre cuestiones más o menos cosméticas, pero es sumamente difícil hacerlo sobre aspectos que pueden afectar fuertemente los roles, privilegios, costumbres e intereses de los sectores.

La consecuencia de lo hasta aquí planteado es una gestión fuertemente inercial, que reacciona ante la emergencia convirtiendo a la universidad en un modelo de inmovilismo. Ackoff (1997).

Para Escotet (1996), la universidad tiene objetivos que trascienden las coyunturas de espacio, tiempo y recursos, y a las propias desigualdades geográficas y sociales. Con respecto a la universidad contemporánea, afirma que la misma debe reconocer y actuar en consecuencia con la diversificación de las sociedades en el mundo, la composición cada vez más multicultural de éstas, las características de la masificación, las estructuras de comunicación e información, la incorporación de tecnologías en la vida cotidiana, la reducción de la distancia entre lo público y lo privado, el acceso de los ciudadanos a formas de búsqueda del conocimiento distintas a las que ella emplea, las nuevas dimensiones del trabajo basadas en la capacidad de iniciativa personal y colectiva y en la corresponsabilidad de las decisiones, la interdisciplinariedad de los puestos de trabajo y la movilidad permanente de los perfiles profesionales, la movilidad geográfica y cultural, la mutación sin pausa de la sociedad definida por la incertidumbre y la complejidad y la reducción del Estado-nación por superestructuras regionales, económicas y sociales.

En contraposición a la estructura interna de la universidad, en la actualidad, la tecnología ha dado saltos de gigante, ha puesto al alcance de los individuos, instrumentos, herramientas que amplían tanto sus capacidades naturales de comunicación como la adquisición de nuevos conocimientos.

Con el comienzo del nuevo siglo ya se habla de la aparición de la Sociedad del Conocimiento. El conocimiento es el principal quehacer de la Universidad y en concreto su generación, transmisión y aplicación, es decir, no es un bien perecedero, su consumo produce nuevo conocimiento y es esencialmente un bien acumulativo, sólo tiene tendencia a crecer y cuanto mayor es su consumo mayor es su crecimiento (Hacia las Sociedades del Conocimiento UNESCO 2005).

El sociólogo Manuel Castells, en la clausura del Congreso Internacional sobre "Universidades y Desarrollo en la sociedad del Conocimiento" (14 de noviembre de 2001), en su charla "Innovación Tecnológica, sistema territorial y sistema universitario" asegura que las 15 principales regiones de mayor desarrollo tecnológico y generación de riquezas del mundo, están territorialmente concentradas e incorporan, como papel decisivo en su aparición y sosteni-

miento al menos una Universidad de primer orden, siendo ésta una pieza clave en la innovación y en consecuencia en la generación de riquezas.

Hasta el siglo XX la Universidad era básicamente una institución docente transmisora de conocimientos al más alto nivel; entonces comienza a adoptarse el modelo de Universidad Investigadora, como generadora y transmisora de conocimientos, creado por Humboldt en Berlín al inicio del siglo XIX.

Este modelo aún vive en nuestro país pero los propios avances tecnológicos promueven la aparición de una nueva demanda de la sociedad a la universidad, la de nuevos servicios como: formación continua, servicios de I+D+i a las empresas, servicios culturales entre otros.

Esta demanda incipiente hace que se proponga un nuevo modelo, el de la Universidad Emprendedora que deberá cumplir un papel protagónico en el desarrollo económico de una región a través de la aplicación de conocimiento y la generación de innovación. Clark (2000).

Consciente de las nuevas demandas e interrelaciones entre las instituciones educativas y sus entornos, a mediados del año 2006 la Facultad de Ciencias Veterinarias de la Universidad de Buenos Aires comienza a trabajar en una experiencia de planificación estratégica, bajo otro tipo de denominación, "Líneas de acción", la cual no prosperó dado que faltaba un paso fundamental para la Facultad, la autoevaluación institucional. Esta se inició el 15 de Marzo del 2007 finalizando en Julio de 2008 con la Acreditación de la carrera de Veterinaria ante la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación por el tiempo máximo establecido de 6 años.

El presente trabajo se desarrolló tomando como insumo la información diagnóstica obtenida del proceso de autoevaluación institucional, realizando una intensa búsqueda bibliográfica de los antecedentes en otras Instituciones y estudiando paso a paso el armado del Plan Estratégico.

El plan estratégico aquí propuesto marcará las líneas maestras del gobierno de la Facultad de Ciencias Veterinarias y se estructuró como un documento dinámico con miras a ser actualizado parcialmente cada año.

Asimismo se tratará de un documento flexible, que podrá ser revisado de forma global cada tres años, ya que los cambios en los que está inmersa la institución hacen necesaria la realización de diagnósticos tanto internos como externos para poder adaptarse a dichos cambios y tener mayores probabilidades de conseguir los objetivos deseados.

El plan diseñado para la presente tesis de maestría está iluminado por la calidad, prioridad de la educación superior, inseparable de la pertinencia, en la medida en que ésta se interprete como la búsqueda de soluciones efectivas, coherentes y oportunas a las necesidades y problemas de la sociedad, orientado especialmente a un desarrollo sostenible.

La propuesta se enmarca en un estudio de casos, por la particularidad y complejidad del objeto de interés a explorar. Dicho estudio utiliza una combinación de métodos: observaciones personales, el uso de informantes para proporcionar datos actuales o históricos, entrevistas directas y el rastreo y estudio de documentos pertinentes.

La investigación planteada, se trata de un estudio de caso único, de modalidad observacional, ya que se apoya en la observación de participantes como principal técnica para la recolección de datos. Es decir, el estudio de caso es de carácter particularista, al centrarse en una situación concreta. Esta especificidad según Ceretto, J. y Giacobbe, M. (2009), lo convierte en útil para el análisis de problemas prácticos, de situaciones empíricas que surgen a diario ya que permite un conocimiento en profundidad.

Capítulo I

EL PLAN ESTRATÉGICO: MARCO TEÓRICO

Los conceptos de “plan” y “estrategia” han sido incorporados al lenguaje habitual de las administraciones públicas y privadas, de la investigación, de la docencia, de la política y al de aquellas actividades humanas que requieran de una especial precisión y balanceo de factores a la hora de determinar fines y de organizar medios para alcanzarlos.

Siguiendo el esquema presentado por Ossorio (2003) se desglosan los conceptos de Plan y Estrategia:

1) El “plan” es definido por varios autores como una toma anticipada de decisiones destinadas a reducir la incertidumbre y las sorpresas, como así también a guiar la acción hacia una situación deseada mediante una instrumentación reflexiva de medios.

Dentro del concepto de “plan” están presentes la idea de futuro y reflexión; el primero como construcción del porvenir mediante la acción y la segunda como un conjunto de interrogantes y conjeturas sobre el devenir posible, como incógnitas a develar sobre sucesos que pueden acontecer como situaciones deseadas a mantener o alcanzar.

La noción de “plan” presupone un conjunto de connotaciones tales como: previsión, organización, coordinación de esfuerzos como así también control de acciones y resultados. La previsión, como una visión anticipatoria de lo que vendrá; la organización, como una diferenciación y armonización de los diferentes roles a cumplir y recursos o medios a instrumentar en la acción; la coordinación de esfuerzos, como una inducción de sinergia que unifique la diversidad de componentes hacia el cumplimiento de aspectos complementarios de la acción y el control de acciones y resultados como una revisión constante de la trayectoria de la acción hacia la situación deseada con vistas a corregir los desvíos que se pudieran presentar.

El concepto de “plan”, presupone entonces, una acción reflexiva e intencional de ordenamiento, encuadre de acciones y preparación de instrumentos conceptuales y materiales para alcanzar o producir un resultado deseado.

2) La “estrategia” es un estilo y un método de pensamiento acerca de la acción, organiza la reflexión y el análisis de situaciones desde la perspectiva de la correlación de fuerzas de los actores. Es un conjunto de decisiones condicionales que definen los actos a realizar, en función de todas las circunstancias susceptibles de presentarse en el futuro.

Definir una “estrategia” es establecer la lista de todas las situaciones a las cuales se podría llegar y escoger desde el origen a fin de establecer la decisión que se tomará frente a cada una de ellas. En el razonamiento estratégico, el actor social diseña sus acciones con base en el cálculo hipotético de la fuerza adversa, ya sea contraria o neutral.

De este estilo de pensamiento deriva el carácter consciente, adaptativo y condicional de la “estrategia”. Es consciente, porque surge de un análisis sis-

temático de las propias fortalezas y vulnerabilidades, de su comparación con las oportunidades y desafíos del escenario donde se dan cita los diferentes actores sociales que compiten por los recursos escasos de poder que brinda la sociedad. Adaptativa porque obliga a un ejercicio versátil del razonamiento, que acompañe los cambios que se producen en las distintas coyunturas. Por último es condicional por la relativa permanencia y la necesidad de adecuación de las hipótesis de trabajo derivadas de la confrontación entre la intencionalidad del plan y el cambio de las condiciones de los escenarios donde opera.

La conformación del concepto de “planeamiento estratégico” no es una simple adición de ambos sino que, bajo la denominación de “planificación estratégica”, se hace referencia a un instrumento que comprende un amplio conjunto de actividades que facilita a la organización la información necesaria para detectar las cuestiones estratégicas relevantes para ella.

El “planeamiento estratégico” resume un nuevo estilo de pensamiento el cual considera que la acción supone complejidad, es decir, elementos aleatorios, azar, iniciativa, decisión, conciencia de las derivas y las transformaciones. Morin (1990).

El planeamiento integra un proceso de dirección más amplio: la “dirección estratégica”, que consiste en la instrumentalización técnica y racional de un proyecto político de organización. Benavidez (1998).

La “dirección estratégica” realiza un análisis a partir del cual se intenta comprender la posición de una institución y las posibles acciones a emprender la elección entre ellas, su valoración e implementación.

En el “planeamiento estratégico” el concepto de situación ocupa un lugar central, el análisis situacional se define como la realidad explicada por un actor social que vive en ella en función de su acción. Es el cálculo que el sujeto realiza “desde adentro” de la circunstancia, de la cual es parte, y toma parte. En otras palabras como activo participante comprometido por motivaciones, valores y creencias.

En la apreciación de situación, un actor social establece hipótesis para reducir el azar y avanzar hacia sus propósitos, conociendo de antemano las limitaciones y restricciones que impondrán a su accionar los demás actores. La situación en vista de estos elementos condicionantes, habrá de ser cambiante y sujeta a modificaciones.

La situación inicial es aquella a partir de la cual se origina el plan estratégico, su análisis consiste en la comprensión de las causas complejas que producen los problemas (amenazas, oportunidades y brechas entre la situación deseada y actual). Matus (1993).

La situación objetivo es la situación deseada, es el futuro imaginado que se pretende alcanzar con el plan, constituyendo un polo de referencia para las decisiones y acciones a realizar.

En este sentido, la “planificación estratégica” es un proceso flexible como para permitir modificaciones a fin de responder a las cambiantes circunstancias, trata con el porvenir de las decisiones actuales, observa la cadena de consecuencias de las causas y efectos relacionados con una decisión real o

intencionada que tomará la dirección durante un tiempo. No trata de tomar decisiones futuras, ya que éstas solo pueden tomarse en el momento. Exige que se haga la elección entre posibles eventos futuros, pero las decisiones en sí, las cuales se toman en base a estos sucesos, solo pueden hacerse en el momento.

La “planificación estratégica” mantiene a la vez el enfoque en el futuro y en el presente, obliga a los gestores a ver la planeación desde la macro perspectiva, señalando los objetivos centrales de modo que puedan contribuir a lograrlos, fomenta la planeación y la comunicación interdisciplinaria como así también, asigna prioridades en el destino de los recursos. Obliga a la conducción a diseñar una contracara de la situación problemática, es decir una “situación objetivo” a lograr.

La imagen del futuro seleccionado se configura con un conjunto de factores previos constitutivos de la percepción de los actores sociales, ideologías, cultura, representación de sus intereses y definiciones políticas, es decir, la imagen objetivo conjugará la red de principios y valores de quienes participan en el armado del “plan estratégico”. Ackoff (1993).

La imagen objetivo es lo que se conoce como “visión” es una idea-fuerza que se ubica en un horizonte temporal lejano y describe una situación futura deseada en condiciones ideales, es un modelo aspirativo que nos muestra hacia dónde se orienta la organización. La propuesta imaginaria de un futuro deseado obliga al acto concreto de comparación de lo que es y se hace con lo que debería ser y por lo tanto, debería hacerse, es decir programar los cambios situacionales que apunten al deseo. Markis (1988).

La “misión” de una organización es el punto inicial del proceso de administración estratégica y debe responder a los siguientes interrogantes básicos:

¿Quiénes son los clientes? ¿Cuáles son los productos / servicios más importantes que brinda? ¿Cuál es la tecnología básica que emplea? ¿Cuál es la actitud con relación al crecimiento, la supervivencia y la sustentabilidad? ¿Cuáles son los valores, creencias y aspiraciones fundamentales de la organización? ¿Cuáles son las fortalezas con las que cuenta? ¿Da respuesta a la demanda de las personas claves relacionadas con la organización?. Vega (2004).

La “misión institucional” es la piedra fundamental de una organización, ya que define su razón de ser y su propósito. Es la respuesta al por qué y para qué existe, a su vez caracteriza a la institución en el largo plazo, con atributos que no pueden ser cambiados en forma rápida.

La revisión de la indicada constituye una herramienta importante para evaluar la vigencia de la normativa ante los cambios situacionales acontecidos y los desvíos entre su enunciado y el accionar del organismo.

El enunciado actual de la “misión” debe ser contrapuesto al de la “misión deseada”, para identificar la brecha existente entre ambos.

De la “misión” y de la “visión” se deducen los objetivos, dado que la misión delimita la razón de ser del organismo y la visión regula desde un plano holístico los valores de la organización.

La redefinición de la misión requiere la realización del análisis de la pro-

blemática de la organización, a partir de la cual es posible enunciar los objetivos y establecer las responsabilidades de los distintos niveles de conducción en su cumplimiento.

El “objetivo” es un “lugar” pragmático a conquistar, constituye la contracara de un problema, es el enunciado en estado positivo de las acciones negativas que componen la problemática institucional, o sea aquello que debe ser alcanzado para superar las carencias enunciadas en el problema.

El “plan” opera como puente entre el problema y su superación y es a través de él que se articularán las estrategias y acciones destinadas a alcanzar la situación deseada.

El “planeamiento estratégico” abarca:

- La definición de lo que la Institución podría hacer en términos de oportunidades y amenazas.
- La función de lo que puede hacer considerando sus fortalezas, debilidades y recursos.
- La elección de lo que desea hacer en función de los valores y preferencias de quienes la conducen.
- El reconocimiento de lo que debe hacer en respuesta a su compromiso con la comunidad.

Este proceso mantiene unido al equipo de gestión para traducir la “misión”, la “visión” y la “estrategia” en resultados tangibles, reducir los conflictos y fomentar la participación y el compromiso a todos los niveles de la organización con los esfuerzos requeridos para hacer realidad el futuro que se desea.

El “plan estratégico” debe ser un documento dinámico, que se actualice parcialmente cada año con el objeto de concretar la programación de los años siguientes y determinar además, el grado de cumplimiento de cada una de las líneas de acción que contiene. Asimismo, debe ser un documento flexible, que deba revisarse de forma global cada tres años, ya que los cambios en los que está inmersa la institución hacen necesario volver a realizar un diagnóstico, tanto externo como interno, para poder adaptarnos a dichos cambios y tener mayores probabilidades de conseguir nuestros objetivos como institución.

El “plan” debe ser el catalizador de un cambio profundo y una herramienta para la modernización del trabajo. Debe permitir la adaptación a los nuevos cambios sociales, económicos, culturales y políticos que se están produciendo, relacionados con la incorporación de las nuevas tecnologías de la información para el desarrollo de sus actividades, la creciente competencia por los recursos económicos, la rendición de cuentas a la sociedad y las nuevas demandas sociales y económicas.

Transformar una institución universitaria requiere, entre otros procesos y condiciones, de su planificación, concibiendo a ésta como un tipo particular de reflexión que precede y preside a la acción para conducirla hacia la dirección deseada. Desde esta concepción, planificar es tender puentes entre el conocimiento y la acción, entre el futuro y el presente. Implica construir vías

de acción para alcanzar una situación objetivo, es una herramienta teórico - metodológica para pensar y crear la acción futura, mediando entre el conocimiento de la realidad sobre la que se quiere actuar y la acción que se pretende emprender. Otorga fundamento conceptual o racionalidad a la acción y potencial transformador al conocimiento.

La planificación articula la dimensión política de los procesos de gobierno de las instituciones (toma de decisiones en función de modelos o ideales educativos), con la dimensión administrativa (dimensión operativa que establece el cómo de las acciones previstas) permitiendo generar y sostener líneas de acción para gobernar las instituciones educativas.

Los requisitos básicos e indispensables para poder encarar con éxito un proceso de planificación estratégica son el conocimiento suficiente, interno y contextual, criterios decisorios uniformes y el poder para implementar el plan. Vega (2004).

El conocimiento suficiente interno y contextual, hace alusión a la realización de un diagnóstico adecuado de las fortalezas y debilidades de la organización, como así también del contexto específico y del medio en general para poder identificar oportunidades y amenazas. Es preciso lograr acuerdos mínimos a los que hay que arribar sobre cómo y qué analizar de nuestro potencial organizacional y su situación vigente, con qué esquema axiológico medir cada recurso, cada proceso y cada resultado, cuáles serán los indicadores cuali y cuantitativos que se emplearán en el análisis. Se deberá también observar el contexto e identificar cual es el específico y cual permanece como ambiente general y establecer las variables significativas de todo tipo (normativas, sociológicas, económicas, políticas, etc.) como así también sus respectivos indicadores.

Los criterios decisorios uniformes están relacionados con lo planteado por Simon sobre juicios de valor y racionalidades decisorias, que son formuladas previamente a cualquier esquema decisorio. El concepto de “bueno y deseable” o “malo y evitable”, dependerá precisamente de estos juicios y pueden no ser coincidentes entre los miembros de la misma institución (Simon, H. 1964).

Para lograr coherencia entre los diversos actores es imprescindible acordar acerca de la visión y de los objetivos estratégicos. En este punto es dónde surgen algunas de las tensiones que generalmente se juegan en el seno de las universidades, entre otras:

- calidad o cantidad
- concentración o dispersión geográfica
- énfasis en la docencia o investigación
- fuentes de financiamiento alternativas
- direccionalidad o libre albedrío en la investigación
- relación universidad / estado universidad / sociedad, etc.

Respecto del poder para implementar el “plan”, es un requisito indispensable para el “planeamiento estratégico”. Es necesario contar con la autoridad suficiente para que lo planificado sea ejecutado, dado que en cualquier organización, los objetivos inmediatos de cada sector tienden a desplazar a los institucionales.

El poder puede tener diferentes tipos de legitimación, por ejemplo en el caso de las universidades públicas el consenso es la base de la legitimación, siendo sumamente importante para lograrlo diferenciar un listado de buenas intenciones y objetivos deseables de un desarrollo con todas las características atribuibles a un “plan”.

En síntesis, la “planificación estratégica” forma parte del proceso de gobierno universitario mediante el cual se deciden y producen acciones; implica asumir ciertos supuestos acerca de la planificación institucional. Ossorio. (2003):

- Es un continuo dinámico en el que diferentes actores o grupos sociales intercambian visiones y propuestas de acción. Implica, por lo tanto, la participación de todos los actores institucionales siendo una construcción compartida y democrática.
- Permite la búsqueda de consensos para emprender una transformación sostenida de la institución y coordinar esfuerzos en torno a objetivos fundamentales y comunes.
- Es flexible, o sea, abierta a los cambios y a la creatividad de los actores.
- Fija una dirección a seguir pero, en tanto la realidad social y educativa está atravesada por la incertidumbre, complejidad y conflictividad, la planificación se conforma por redes de trayectorias con cursos variantes, con avances y retrocesos constantes. La obtención de información mediante la investigación, la evaluación para corregir el rumbo de las acciones y la diversificación de las mismas son estrategias que permiten lidiar con la incertidumbre.
- Rescata la visión de totalidad de la institución integrando las diferentes áreas de intervención en torno a un proyecto común. En otros términos, es un elemento vinculante que da coherencia global, sentido y operatividad a todas las áreas y unidades académicas.
- Siendo la Universidad un sistema complejo en el que coexisten grupos que planifican en situaciones de poder compartido, recoge las interpretaciones de los problemas institucionales y las propuestas de acción de diferentes actores constituyendo a la planificación en un juego social interactivo.
- Supone no sólo considerar los recursos económicos sino también los recursos de poder político, los organizativos y cognitivos.

- No sólo prevé acciones de mediano y largo plazo sino que, fundamentalmente precede y preside las acciones en la coyuntura, reflexionando y evaluando las acciones para retroalimentarlas en forma permanente. El plan nunca se termina siempre se está haciendo.

- Es un proceso que se concreta en un Proyecto Institucional, el cual otorga direccionalidad a las acciones definiendo hacia dónde va la Universidad, qué se quiere hacer, que se puede hacer, y cómo se va a hacer. Permite una gestión proactiva más que reactiva, capaz de anticipar problemas y proyectarse hacia un futuro deseado.

- Si bien no se reduce a un documento escrito o plan-libro, requiere su formalización y documentación a fin de que pueda transformarse en un instrumento de comunicación y justificación de las propuestas de acción, en un espacio que haga públicas y por tanto, comunicables, discutibles y evaluables las intenciones, acciones y el producto previsto.

En el libro “Los 6 pasos del planeamiento estratégico”, por Juan Gandolfo Gahan (2005), se afirma que lamentablemente en muchos países de África, Asia y América Latina, la mayoría de los organismos nacionales no informan sobre los objetivos, presupuestos y resultados de su gestión, o lo hacen en forma parcial y muy selectiva para resaltar algunos logros.

La visualización de un destino que se busca alcanzar en un tiempo determinado suele ser una fuerza poderosa que impulsa a las instituciones a ponerse en marcha y hacer frente a los desafíos que pueda presentar la travesía.

En este sentido quienes coordinan los sistemas educativos deberán adquirir una formación gerencial, con talento académico, que haga de estas instituciones unas organizaciones inteligentes, movilizadas por el conocimiento especializado y sus nuevas formas de producción, difusión y de articulación con las dinámicas de la sociedad global.

Si se entiende que la planificación es preveer y decidir hoy las acciones que nos pueden llevar desde el presente, hasta un futuro deseable, es indispensable planificar y evaluar para la toma de decisiones.

La “planificación estratégica” permite enfocar los verdaderos objetivos de la organización para iluminar el rumbo de las acciones a desarrollar, la organización toma el control sobre sí misma sin dejarse llevar por los cambios constantes del entorno.

Para que la planificación resulte operacional debe desarrollarse desde dentro del equipo de conducción donde, la interacción entre las diversas áreas y la retroalimentación del sistema a través de diferentes instrumentos de evaluación permitan una mirada compleja de las situaciones que se presentan. El concepto de planeación requiere, hacer uso de una categoría más amplia que le permita representar la compleja realidad que rodea al actor que planifica, esto se completa con la aclaración de que la propuesta debe surgir de la necesidad de un equipo de trabajo, y no de la idea aislada de un planificador que intenta por sus medios y por fuera del sistema solucionar un problema.

Para la Facultad de Ciencias Veterinarias de la Universidad de Buenos Aires éste es el momento oportuno para su implementación, en función de los cambios y las políticas vigentes institucionales. Hasta el momento se ha respondido favorablemente a las necesidades de la organización, pero si algunas áreas no se potencian es muy probable que se vea afectada la calidad. Es fundamental para esto, la “misión” y la “visión”, es decir, la definición de la razón de ser de la Institución, su propósito y la previsión de hacia dónde se dirige; de lo contrario, se caminaría sin una dirección y podría repetir el mismo trayecto cotidianamente.

Tomar decisiones eficaces en la actualidad, permitirá cumplir las metas deseadas, todos los aspectos que se cambien generarán una reacción en cadena afectando instancias que directamente pueden no haber sido contempladas. Es indispensable posicionarse en una gestión estratégica para que esta reflexión pueda constituirse en un potencial desarrollo organizativo.

El presente trabajo de tesis pretende ser una herramienta de gestión que permitirá a la Facultad de Ciencias Veterinarias de la Universidad de Buenos Aires potenciar sus fortalezas, neutralizar sus debilidades, aprovechar sus oportunidades y transformar sus amenazas.

Definir los objetivos asignados a cada persona y a cada área, se obtengan y asignen los distintos recursos – humanos – materiales - tecnológicos y económicos -, se pongan en marcha las actividades y se monitoreen los resultados mediante un Plan de Acción, entendiendo que de esa forma se rinde cuenta a los ciudadanos, quienes permiten la existencia de la Universidad Pública.

Las instituciones de educación superior tienen una significativa responsabilidad y un potencial inmerso en la comprensión de la realidad que afecta a cada comunidad. El compromiso social que habitualmente asumen las instituciones de educación superior puede beneficiarse más mediante formas innovadoras y concretas de vinculación con la sociedad civil.

Cabe mencionar que ya en 1963, Kerr sostenía que las universidades necesitan estructuras administrativas y de gobierno mayores y más complejas para desempeñar con éxito todas sus nuevas funciones. Además de esta necesidad, está el requisito de una mayor rendición de cuentas, no sólo en cuanto al gasto de los fondos, sino también en lo que respecta al rendimiento de muchos aspectos de la actividad académica, como los resultados del alumnado y la productividad del profesorado. La gobernanza académica tradicional, que solía dejar las principales decisiones en manos de los profesores de rango superior e incluía pocos recursos administrativos, no funciona bien en las enormes y complejas instituciones del siglo XXI. Por ello, las universidades necesitan estructuras administrativas capaces de coordinar los diversos elementos de la institución y asignar y medir los recursos cuidadosamente. Las áreas de administración económica, servicios a los estudiantes y muchas otras requieren personal profesional. Para gestionar su mayor diversidad de funciones, las universidades han creado oficinas que se ocupan de los asuntos legales, la propiedad intelectual, las relaciones con la empresa y la industria, la orientación psicológica de los estudiantes y otros temas. Debido a estos cambios,

los miembros del profesorado ya no pueden administrar y gestionar estas universidades, necesitan profesionalizarse. Kerr (2001).

En términos de Altbach, las instituciones y los sistemas académicos están experimentando con modelos de gestión que tienen en cuenta las nuevas realidades de la educación superior. Altbach (2008).

No cabe duda que es recomendable que la interpretación de la misión de una institución de educación superior sea similar en términos de enseñanza, investigación, legitimación del conocimiento y responsabilidad social para formar graduados altamente cualificados y ciudadanos responsables.

Para Ceretto, J. y Giacobbe, M. (2009), el estudio de casos es una descripción, análisis y comprensión de una situación o caso. Es un trabajo bien específico y puntual que se considera una estrategia de diseño de investigación que puede ser utilizada desde cualquier campo disciplinar y puede orientarse para dar respuesta a cualquiera de los interrogantes que guían la indagación. Es el estudio detallado de una singularidad, y el objetivo es la particularización y no la generalización. Al seleccionar un caso para su análisis, la idea no siempre es conocer las diferencias que presenta con respecto a otros, sino para lograr su propia comprensión.

Capítulo II

VINCULACIÓN DE LA EVALUACIÓN DE LA CALIDAD CON EL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

En los últimos años se ha hecho referencia, tanto en los medios académicos como en la opinión pública, a la necesidad de un cambio profundo en las Universidades en su concepción de la gestión.

Cada día crece la conciencia social acerca de la necesidad de adecuar el mundo educativo a los nuevos tiempos, satisfacer las demandas sociales, lograr mejores estándares de calidad para todos y contribuir sustancialmente al progreso personal, cultural, social y económico.

La adaptación de una organización educativa a un entorno cambiante no constituye un proceso natural, espontáneo o automático.

CLARK (1989), propone estudiar la Educación Superior mediante un enfoque internalista para aportar una descripción detallada y sistemática que permita conocer cómo esta organizada y cómo se gobierna.

Considera que la Educación Superior es una organización constituida por grupos portadores de conocimiento. El conocimiento es la materia prima sobre la cual organiza toda su actividad.

Basa el análisis de la Educación Superior en tres elementos básicos:

- La Organización,
- Las Creencias, normas y valores,
- La distribución del poder.

➤ La Organización: Se trata del modo en que son concebidas las tareas o actividades. En este sentido, el autor reconoce dos grandes formas:

- La disciplina: que atraviesa las fronteras de los establecimientos, agrupa a una comunidad de interés de tipo gremial con amplia extensión territorial y es un sistema metanacional.

- Los establecimientos: que son subgrupos disciplinares locales, que resultan de un agrupamiento comprensivo y su amplia cobertura se expande conforme envejece.

➤ Las creencias, normas y valores : el autor llega a la conclusión de que la Educación Superior es un conglomerado ya que sus fines son múltiples y ambiguos. Los grupos educativos desarrollan categorías de conocimiento determinando la existencia y legitimidad de ciertos saberes.

La integración de las disciplinas, las universidades y las estructuras burocráticas se dan a través de las formas burocráticas, políticas y oligárquicas de autoridad nacional.

➤ Distribución del Poder : se manifiestan en tres grandes sistemas desde donde intentan coordinar la estructura de la Educación Superior en cada país, el contenido de sus debates y la lucha por el presupuesto:

- El aparato estatal
- El mercado
- El sistema profesional.

La lucha se da generalmente entre los funcionarios del Estado y los profesores. El mercado no es percibido como una forma de coordinación ya que produce resultados poco confiables e indeseables.

El autor define tres tipos de coordinaciones:

- La coordinación burocrática desde el aparato estatal, generalmente amplía la superestructura vertical y horizontalmente, luego llena la superestructura de expertos y garantiza que la misma contará con un cuerpo jurídico masivo. Por ende, los burócratas se involucran cada vez más en la formulación y puesta en práctica de las políticas.

- La coordinación política resulta una forma legítima de poder en el interior y alrededor de los Sistemas de Educación Superior. Los problemas del Sistema cada vez más circulan por la estructura de los partidos políticos, y estos últimos se vuelven más poderosos en la medida en que se burocratizan.

- La coordinación profesional se da en muchos sistemas ya que los académicos han transformado su autoridad local en poder nacional, convirtiéndose en oligarcas académicos de los burócratas y políticos en la lucha por el control sobre el sistema.

Las formas de integración pueden observarse desde otro eje, los grupos de interés, pueden organizarse de la siguiente manera:

- Sistema corporativista
- Sistema gremial
- Sistema gobernado por un mercado de poder

El sistema corporativista se refiere a la relación entre el gobierno y los grupos externos que tienen derecho formal de influir sobre las decisiones gubernamentales. En la actualidad los estados modernos se inclinan por la incorporación selectiva de grupos a los circuitos legislativos y ejecutivos. Mientras no exista incorporación a los circuitos la cooptación beneficia al cuerpo ya que tiene más oportunidades de utilizar a los otros que de ser utilizado, y viceversa.

En un sistema gremial, controlado por los profesionales, se ponen de manifiesto los intereses dominantes de las elites educativas que luego serán presentados como el “interés general”.

El sistema gobernado por un mercado de poder está representado por unidades que luchan entre sí dentro del marco de la autoridad estatal. Ésta según Clark (1989) es una forma de organización y es quizás el instrumento más efectivo de coordinación en los gobiernos complejos.

Para el autor, la estructura de intereses dotada de poder se convierte en el primordial condicionamiento del cambio del sistema.

La extraordinaria complejidad que representa un sistema educativo, las enormes diferencias que coexisten en su interior según se consideren sus di-

ferentes niveles y modalidades, las diferentes subculturas profundamente arraigadas y transmitidas de generación en generación que conviven en su seno, la cantidad de personas implicadas, los factores afectivos y emocionales que se ven afectados y los valores sociales en juego, demuestran que es necesario iniciar una tarea deliberada de reflexión y acción acerca tanto del presente como del futuro para establecer un balance ponderado de las propias debilidades y fortalezas.

Es imprescindible realizar una lectura de los trazos que permiten entrever los escenarios futuros posibles para generar una imagen con algún grado de coherencia que aporte a la institución la dirección del cambio hacia el despliegue de su potencial, junto con una cierta seguridad y un cierto grado de estabilidad compatible con el trabajo diario fructífero.

Los sistemas educativos presentan una gran complejidad formal e informal, la primera se da por constituir una respuesta a un derecho básico de la ciudadanía y asumir de alguna manera el rol de distribuir socialmente las oportunidades de acceso a los distintos niveles de la vida social. Esto se refleja en aspectos tales como la estructura del sistema, las jerarquías y funciones, la diversidad del profesorado, la existencia de una vasta normativa, la variedad de niveles y titulaciones, sus correspondientes acreditaciones y por último la cantidad de fondos que representa del total del gasto público. La complejidad informal es producto de las múltiples interacciones humanas, basta con recalcar que la tarea educativa es primordialmente comunicación humana, gestión del conocimiento, intercambio simbólico, actuaciones y sus consecuencias, presentes en el interior de cada comunidad educativa, con su propia cultura, sus héroes, rituales y los significados compartidos.

Las instituciones educativas de nivel superior presentan otra característica a tener en cuenta, son simultáneamente, fuertemente cerradas y a la vez, abiertas a la sociedad. Son cerradas por la naturaleza de la actividad, las características de la carrera docente, el comportamiento profesional que implica la necesaria organización burocrática del sistema y la tendencia endogámica que se desprende de la cultura propia de una comunidad educativa. Son abiertos porque se conectan con el medio social a través de los alumnos y graduados que recogen las demandas sociales más profundas, poniéndose en juego el modelo de persona y sociedad actual y futuro, reciben influencias fuertes de los medios de comunicación, del sistema productivo, de los grupos políticos y de las organizaciones intermedias (Pérez Lindo, 2003).

Por su especificidad, los sistemas educativos operan siempre en el mediano, y fundamentalmente, en el largo plazo. Trabajan hoy para un producto educativo que va a incorporarse a la sociedad por lo menos una década después. Diseñan ofertas curriculares que deben satisfacer necesidades humanas y forman hoy a los formadores del futuro. Además contribuyen decisivamente a diseñar el modelo de sociedad de las próximas décadas.

En razón de su magnitud y su contenido, los sistemas educativos interactúan fuertemente con los sistemas económicos. En primer lugar porque insu-
men una importante suma de recursos del estado, pero sobre todo porque forman el capital humano y social del cual van a disponer las naciones para

sostener su crecimiento y pleno desarrollo.

Es decir, la sociedad del conocimiento no está solamente caracterizada por la ampliación del conocimiento verificado sino también por el creciente conocimiento del no-conocimiento y las incertidumbres y las inseguridades producidas por ello. Al respecto, Escotet (1996, 2004) remarca que se debe educar para la incertidumbre y, desgraciadamente se sigue educando para la certeza. En estas circunstancias, la universidad de hoy comparte un escenario en el que se manifiestan de manera particular, las crisis derivadas de:

- Las transformaciones en el “contexto” regional y global.
- Los cambios en las representaciones y funciones universitarias.
- Las rupturas en las relaciones entre el contexto (y sus demandas) y la Universidad (y sus propuestas).

Salinas afirma que no se puede ignorar los cambios que se avecinan para la institución universitaria en los próximos años. En esta nueva era las universidades no tienen ya el monopolio del saber, y, por tanto, disponen de dos opciones: o colaboran con los organismos de formación públicos y privados y con las empresas que desarrollan herramientas de difusión del conocimiento y con empresas de informática y de telecomunicaciones, o compiten con ellas en el mercado. Salinas (2000).

Mora afirma que los cambios que debe realizar la universidad son de dos tipos: intrínsecos (del modelo pedagógico) y extrínsecos (del modelo organizativo de las instituciones). En esencia, el cambio se reduce a abrir las puertas a la sociedad y a escuchar lo que ésta demanda de las universidades; eso exige una actitud de servicio social de las instituciones y, sobre todo, de cada uno de sus miembros, en especial de los docentes que han de aplicar estos cambios. Mora (2004).

Barnett argumenta que la universidad se enfrenta a la supercomplejidad, en la que se ven continuamente desafiados los propios marcos de comprensión, acción y autoidentidad. Es decir, la educación superior tiene que atender a la acción. Una educación superior que se limitara al dominio del conocer, dejaría a los graduados en situación de vulnerabilidad en el ámbito de la acción. Además, desarrollar la autoidentidad de los estudiantes tendría como resulta: una estrategia pedagógica insuficiente. Bajo condiciones de supercomplejidad, las estructuras se ven desafiadas en la acción; hay que afrontarlas, por tanto, en la acción. La educación superior dejaría de cumplir con sus responsabilidades si no incorporase esta dimensión, al menos hasta cierto punto. Barnett (2002).

Según este autor, en los inicios medievales de la universidad estuvieron el texto y la palabra hablada: el resultado y el proceso iban de la mano. La era de la supercomplejidad obliga a que ese conjunto gemelo de actividades sea reinterpretado y revitalizado. En medio de la supercomplejidad, la universidad tiene la responsabilidad doble no sólo de complicar la incertidumbre, sino también de ayudarnos a vivir con ella, e incluso a disfrutar con ella. Esa

es la tarea que tiene la universidad ante sí. No hay ninguna otra tarea más importante en un mundo donde todo es incierto. Barnett (2002).

Las sociedades futuras juegan gran parte de su potencial y sus oportunidades en la calidad de sus sistemas educativos actuales. Las sociedades contemporáneas se enfrentan al reto de proyectarse y adaptarse a un proceso de cambio que viene avanzando muy rápidamente hacia la construcción de Sociedades del Conocimiento. Este proceso es dinamizado esencialmente por el desarrollo de nuevas tendencias en la generación, difusión y utilización del conocimiento, y está demandando la revisión y adecuación del sistema educativo.

Una Sociedad del Conocimiento es una sociedad con capacidad para generar, apropiarse, y utilizar el conocimiento para atender las necesidades de su desarrollo y así construir su propio futuro, convirtiendo la creación y transferencia del conocimiento en herramienta de la sociedad para su propio beneficio.

En la Sociedad del Conocimiento y del aprendizaje, las comunidades, empresas y organizaciones avanzan gracias a la difusión, asimilación, aplicación y sistematización de conocimientos. El proceso de aprendizaje se potencia a través de redes, comunicación inter e intrainstitucional, entre comunidades y países. Significa una nación de agentes económicos más competitivos e innovadores; también eleva la calidad de vida a todo nivel. UNESCO (2005).

En términos generales las nuevas tendencias están relacionadas con tres procesos muy dinámicos y de vasto alcance: la "informatización" de la sociedad, la globalización y las nuevas tecnologías. La convergencia y vertiginoso desarrollo de tecnologías relacionadas con la informática, las telecomunicaciones y el procesamiento de datos, y las ilimitadas posibilidades de aplicación, están transformando las sociedades modernas en Sociedades de la Información.

El proceso de "informatización", se ha constituido a su vez, en la base técnica del fenómeno de la globalización, puesto que ha posibilitado por primera vez en la historia superar las distancias y la dispersión geográfica, para poner en contacto grupos sociales de todo el mundo a un mismo tiempo. Aún cuando el fenómeno de la globalización se ha hecho más visible en el sistema económico, lo cierto es que tiene un impacto mucho más trascendente, en la medida en que está posibilitando el surgimiento de una verdadera Sociedad Global con el desarrollo de nuevos valores, actitudes y de nuevas instituciones sociales,

Las nuevas tecnologías, se han constituido en nuevos paradigmas científico-tecnológicos, que ofrecen modernas oportunidades técnicas y económicas, que combinadas con las técnicas tradicionales generan estrategias de I+D muy poderosas. Todas estas tecnologías comparten el hecho de ser tecnologías genéricas de un rango muy amplio de aplicaciones. Sin embargo, la revolución en las tecnologías y, sobre todo, en la tecnología de la información, no garantiza la transferencia de conocimiento, sólo la facilita.

Se puede señalar que una Sociedad del Conocimiento tiene dos características principales. Drucker (1994):

- Conversión del Conocimiento en un factor crítico para el desarrollo productivo y social.
- Fortalecimiento de los proceso de Aprendizaje Social como medio asegurar la apropiación social del conocimiento y su transformación en resultados útiles, en donde la educación juega un papel central.

Para Ramírez hoy en día está claro que la universidad, más que un fin en sí misma, es una institución cuya misión, quehacer y resultados deben estar al servicio del desarrollo armónico e integral del hombre y de la sociedad, por lo que en primer término debe responder y rendir cuenta a la comunidad nacional que la rodea y la sustenta. Ramírez (1993).

En la actualidad nadie cuestiona la necesidad de establecer mediciones, naturalmente imperfectas, pero imprescindibles a la hora de tomar decisiones acerca de políticas, estrategias y acciones en un campo tan decisivo para el desarrollo de personas y comunidades.

Es claro que los sistemas educativos están signados por la presencia de conflictos de magnitud, tanto en el interior de los mismos como en su relación con el contexto social.

Son naturalmente zonas de conflictos y su gestión sólo puede hacerse efectiva desde el paradigma de la complejidad. Según Vega existen rasgos distintivos de la identidad organizacional de la Universidad Argentina. Vega (1996).

En primer lugar hay que destacar la adopción de un rol social responsable que se manifiesta a través del afán de formar antes que informar, marcando una impronta en quienes transitan por ella.

Otro aspecto digno de mención es la búsqueda desinteresada de la verdad.

Un tercer atributo que resulta esencial a su identidad es la capacidad para aceptar y procesar el disenso.

La jerarquización es una característica que le es distintiva. Existe en la Universidad una autoridad del saber que dota a quienes la poseen, de un aura que hace que sus opiniones sean especialmente consideradas para encarar aspectos de la vida institucional.

La vocación social es otro rasgo distintivo que se exterioriza a través de la equidad en la selección de sus ingresantes, en la atención específica de los problemas comunitarios para incorporarlos a su problemática de estudio.

El último aspecto a considerar es la autonomía, entendiendo como tal, la posibilidad que posee la Universidad de definir estrategias y políticas que permitan a la institución posicionarse en contextos altamente inestables. Este concepto es global y comprensivo, abarca la modalidad de difusión del poder en su seno. Burton Clark afirma que la mayor garantía de autonomía universitaria no es un artículo en la Constitución Nacional o una relación feliz con el Ministerio de Educación sino que lo es el financiamiento diversificado. Clark (1989).

Según Pérez Lindo, A. (2003) las dimensiones organizacionales de la Universidad Argentina son:

- **DIMENSIÓN POLÍTICA:** La universidad posee una alta dosis de autonomía decisional y al mismo tiempo un complejo esquema de misiones. Este panorama se ve completamente complejizado si se consideran los diferentes grupos que con distintos intereses intervienen en el proceso.

Se trata de una institución absolutamente abierta a la influencia contextual, su estructura de poder es permeable a los impactos de los movimientos sociales de numerosos actores y a los vaivenes ideológicos de los mismos: claustro estudiantil, claustro de profesores, claustro de graduados, personal docente y no docente y representantes gremiales, sumado a esto, las fuerzas que actúan desde el exterior del subsistema universitario como el Gobierno Nacional, los partidos políticos y la sociedad.

Respecto de los diferentes grupos indicados es imprescindible señalar que a la hora de tomar decisiones, no tienen conductas lineales, ni conforman grupos estables sino que forman alianzas transitorias para dirimir situaciones puntuales. Esto demuestra las complicaciones que se presentan durante la gestión.

- **DIMENSIÓN BUROCRÁTICA:** Según lo señalado por Mintzberg (1986) la Universidad es una Burocracia Profesional, por estar habitado su núcleo operativo por personas con calificación profesional, que poseen una alta cuota de autonomía que les permite orientar su actividad de modo que satisfaga sus intereses, pudiendo no ser los de la institución. Otro punto a considerar es que hablamos de un sistema altamente estructurado, donde impera el expediente como forma de comunicación donde la toma de decisiones conlleva largos procesos e instancias.

Las Burocracias resultan razonablemente eficaces en contextos estables, no obstante cuando se enfrentan a procesos turbulentos donde es necesario innovar, como es el caso de la Universidad, se observa que carece de la flexibilidad necesaria para el rápido replanteo del propio posicionamiento estratégico.

- **DIMENSIÓN ESCUELA:** La universidad es una organización en la que se distinguen fuertemente dos grupos, alumnos y docentes estableciéndose la jerarquía del saber pero en la actualidad esto está muy cuestionado, toda vez los alumnos asisten a una crisis mundial de la “cultura credencialista” y dado que el tránsito por la Universidad no asegura ni riquezas ni prestigio, la inserción laboral de los jóvenes se hace cada vez más trabajosa y la formación universitaria va extendiendo por doquier su duración en sistemas de perfeccionamiento, que en teoría, se hacen indispensables, pero que no hacen más que enmascarar una incapacidad del medio de absorber a jóvenes en el mundo de la producción.

- **DIMENSIÓN EMPRESA:** Vega (1996) introduce la idea de esta dimensión como una forma de caracterizar a la Universidad que ha tomado relevancia recientemente y tiene dos aspectos fundamentales a considerar, el primero tiene que ver con la venta de asistencia técnica y su intento por vincularse con el ámbito de la producción y el segundo está relacionado con la forma de dotar de racionalidad la gestión es decir, los sistemas de información en tiempo real, los mecanismos presupuestarios programáticos, la selección, capacitación y evaluación de su personal y la introducción cada vez más generalizada del Planeamiento Estratégico.

A partir del panorama trazado, se hace relevante todo esfuerzo sistemático y fundado por introducir algún grado de racionalidad en el tratamiento de las problemáticas educativas.

En el contexto actual aparecen como determinantes del éxito de la conducción de las Instituciones Educativas: las personas, la tecnología y la información.

Martínez García (2003) determina que el Capital intelectual, tiene tres componentes: Capital Humano, Capital Estructural y Capital Relacional.

- **CAPITAL HUMANO:** Es el valor de lo que los individuos pueden producir, tiene que ver con las competencias (conocimientos, habilidades y cualidades profesionales) . El modelo de gestión con relación al capital humano se centra en la formación, diversidad, iniciativa, creatividad, participación, comunicación y el clima de trabajo.

Gestión de la formación, supone contemplar la cantidad, calidad y aplicabilidad de dicha formación.

Gestión de la diversidad, de la iniciativa, de la creatividad y del cambio, implican capacidad de innovar y mejorar.

Gestión participativa, gestión de la comunicación interna, gestión del clima de trabajo, suponen materializar el compromiso con el proyecto.

- **CAPITAL ESTRUCTURAL:** Es el valor del conocimiento, la infraestructura, la tecnología y los procesos. El modelo de gestión con relación al capital estructural se centra en los aspectos presupuestarios, informáticos y de evaluación de la calidad.

Se resume en Gestión Presupuestaria, Gestión del Servicio de Informática y Gestión de Procesos de Evaluación de Calidad.

- **CAPITAL RELACIONAL:** Interacción con el medio exterior a la universidad es decir entorno. El modelo de gestión relacionado con el capital relacional se basa en potenciar todos los aspectos vinculados con los servicios de pasantías, residencias y convenios.

La gestión integrada de estos tres factores es la clave del éxito medido como la calidad y excelencia, sumado a la incorporación de indicadores de esfuerzo o posicionamiento, que permitirá medir y efectuar un seguimiento de

la evolución y así incrementar el Capital Intelectual.

Los indicadores a definir por las Universidades, deben informar de los factores claves de éxito, entendidos como los elementos que las Universidades son capaces de controlar y desarrollar para lograr sus objetivos.

Toda herramienta puesta a disposición de los gestores de la educación, destinada a facilitar la estimación objetiva de la realidad educativa, la medida de la calidad de sus componentes, la posibilidad de emitir juicios de valor fundados acerca del grado de cumplimiento de las metas y la pertinencia de las acciones de mejora, se constituye en un aporte clave para su formación y actualización.

El planeamiento estratégico permitirá poner en marcha acciones tendientes a mejorar la calidad educativa.

Los cambios que se operan hoy en el sistema educativo nacional son de naturaleza estructural y afectan tanto a los aspectos académicos y de formación del alumnado, como al modelo de organización y prácticas de gestión de los centros educativos. Estos cambios surgieron en un contexto nacional e internacional particular de "Transformación Educativa".

Es imprescindible para interpretar los cambios actuales, repasar los antecedentes que caracterizaron al sistema educativo, siguiendo el esquema planteado por Krotzsch (2001) donde se podrían resumir los principales aspectos de las reformas de la siguiente manera:

<p style="text-align: center;">REFORMA DE 1918</p>	<p>Este movimiento se extendió desde la primera guerra mundial hasta 1970. Iniciada en Córdoba, se expandió en toda América Latina.</p> <p>Se puede definir como una lucha cultural en repudio al tradicionalismo católico. Sus principios fueron el autogobierno con representación estudiantil y de graduados.</p>
<p style="text-align: center;">Contexto socioeconómico</p>	<p>Sectores medio en alto proceso de desarrollo. Oposición entre modernidad y Tradicionalismo.</p>
<p style="text-align: center;">Descripción</p>	<p>Transformación endógena. El movimiento estudiantil introduce el ideal de cogobierno pero no puede torcer el perfil disciplinario tradicional.</p> <p>La universidad reformista fue moderna si se tiene en cuenta la democratización de la institución, pero siguió siendo tradicionalista en cuanto a su falta de articulación con la producción de conocimiento.</p>
<p style="text-align: center;">Modelo académico</p>	<p>El modelo Napoleónico no fue cuestionado, excepto la opinión de los intelectuales reformistas que consideraban a la universidad profesionalista como una “fábrica de títulos” o “máquina de tomar exámenes”.</p>

<p>SEGUNDA REFORMA</p>	<p>Período que transcurre entre 1950 y 1985. Impulsada por componentes exógenos. Motivada por el optimismo.</p>
<p>Contexto socioeconómico</p>	<p>Estados fuertes. Desarrollo de una cultura urbana de masas. Migración rural-urbana.</p> <p>Entre 1966 y 1983 en Argentina, la Universidad y la ciencia no eran compatibles con la orientación político ideológica de los regímenes militares.</p>
<p>Descripción</p>	<p>Crítica al modelo tradicional de Universidad de Elite.</p> <p>Se propone modernización del sistema sobre la base de nuevos métodos pedagógicos.</p> <p>Promoción del sistema a través del desarrollo del sector privado. Actor principal la Iglesia Católica.</p>
<p>Modelo académico</p>	<p>Modelo anglosajón. Acortamiento de las carreras, desarrollo del posgrado.</p>

<p>TERCERA REFORMA</p>	<p>A principios de los '90, los países comenzaron a vivir dramáticamente la tensión de un doble movimiento, integración hacia el mundo y fragmentación hacia el interior.</p> <p>El sistema educativo había crecido de manera notable en términos de instituciones y matrícula. Esta diversificación fue sobre la base de un modelo pobre en términos de nuevas alternativas e innovaciones.</p> <p>El espíritu de esta reforma estaba basado en el desencanto con la situación vigente.</p>
<p>Contexto socioeconómico</p>	<p>La situación en América Latina en los '90 presentaba 46 % de la población viviendo en la pobreza y cerca de la mitad de ellos indigentes, existiendo una aguda desigualdad social.</p>
<p>Descripción</p>	<p>En este contexto se generalizaron las políticas educativas. Se reforzó la transferencia del modelo anglosajón iniciado con la segunda reforma.</p> <p>El eje de las transformaciones era el mercado. Los organismos externos comenzaron a tener presencia significativa, como el Banco Mundial, que identificaba a la crisis de la Educación Superior como una crisis financiera.</p>
<p>Modelo académico</p>	<p>Uno de los objetivos planteados era suplir el modelo universitario integrado de matriz europea por un modelo más diversificado institucionalmente, lo que suponía promover el desarrollo de alternativas no universitarias y específicamente privadas.</p> <p>Sobre la base del conocimiento útil en contraposición al "academicismo".</p>

Para Krotsch, la universidad argentina fue, dentro del contexto latinoamericano, anticipadamente moderna y el movimiento de Reforma de 1918 le dio temprana conciencia de sí misma y de autonomía respecto de los poderes del Estado; lentamente los ideales de autonomía fueron cuestionados por sucesivos golpes de Estado y también su papel en el desarrollo científico fue puesto en entredicho por la orientación profesionalista de los ideales democratizadores de las clases medias en ascenso.

En 1955 (momento en el que se dan las condiciones políticas para la emergencia del sector privado) en el inicio del proceso de masificación, la Argentina tenía siete universidades públicas y ninguna privada. En 1970 existían ya treinta universidades, de las cuales 21 eran privadas; el segundo movimiento de creación de instituciones universitarias tuvo carácter público (entre 1971 y 1974) dentro del marco de una política universitaria que, orientada desde la perspectiva del planeamiento de los recursos humanos y los beneficios regionales que las universidades podían inducir, agregó diecinueve universidades nacionales a las distintas regiones del país: el sistema tuvo así una cobertura regional. El proyecto que pretendió ser innovador (parecido a las universidades regionales europeas que se crearon en la década del sesenta) desde el punto de vista académico y de su impacto sobre las estructuras sociales y económicas de las distintas regiones, fue rápidamente absorbido por el antiguo modelo profesionalista, cuyo perfil era más afín a las expectativas tradicionalistas prevalecientes en las distintas regiones del país; lo que pareció en principio ser una innovación desde la perspectiva de la diferenciación y modernización institucional de la universidad argentina, se transformó rápidamente en una mera expansión cuantitativa del sistema.

En este contexto, la evaluación adquiere relevancia ideológico-doctrinaria, considerando el gran crecimiento de la matrícula, el incremento en el número de instituciones y la diversificación institucional con niveles muy heterogéneos de calidad.

Si bien aún se disiente acerca de la definición y los componentes de los procesos de evaluación y acreditación, algunos debates coinciden que la calidad y la excelencia son propósitos fundamentales perseguidos por ambos procesos más allá de la estructura metodológica o conceptual que los oriente.

Según Fernández Lamarra la calidad no puede ser concebida en forma aislada o ajena a los procesos de autoevaluación, ni descontextualizada en relación a otros factores sociales, culturales y políticos. Es, por lo tanto, una concepción de construcción colectiva y gradual, que integra y articula visiones y demandas diferentes, con los valores y con los propósitos de la institución educativa. Fernández Lamarra (2003).

“Calidad” es un término que ha pasado a ser una de las palabras más utilizadas hoy en día y evidencia una elevada carga polisémica que ha de ser analizada desde una perspectiva multidimensional, máxime cuando se trata de evaluar.

Pérez Juste (2000) expone varias de las razones que dificultan una definición clara del concepto calidad. En primer lugar, el reduccionismo en la definición, ya que se trata de un concepto amplio y muy abarcable que se ha identificado con eficacia (alcanzar los objetivos propuestos) o con la satisfacción de los destinatarios o clientes del producto, bien o servicio prestado. En

segundo lugar, existen diversas concepciones de partida del servicio a evaluar, ya sean públicos o privados, o en la propia concepción del mismo (de salud, educativo, etc.). En tercer y último lugar, los modelos de referencia pueden estar orientados a funciones diferentes (certificación, acreditación, mejora continua, etc.).

La noción de calidad aplicada a la educación superior está relacionada con el tipo de agente social que la elabore. En este sentido, vale la pena recurrir a Doherty quien señala la existencia de tres tipos de agentes que evidencian tres formas de acercarse a la noción del término que estamos tratando de determinar. En primer lugar habla del Estado, que está especialmente interesado en los perfiles de los egresados y los aspectos legales y presupuestarios de las instituciones. Se trata de medir rendimientos mediante la utilización de indicadores cuantitativos coherentes con una tendencia moderada de eficiencia del sistema universitario. El segundo agente diferenciado es la comunidad académica, que refleja en sus actuaciones los valores que la caracterizan, especialmente en el progreso del conocimiento científico y en el papel de la educación en la constitución de los ciudadanos como sujetos racionales, dotados de autonomía moral y, por tanto, de responsabilidad civil y política. Otorga una importancia relevante al pluralismo ideológico. Por último, el mercado puede actuar como agente evaluador en el sentido en que hace prevalecer las preferencias de los usuarios y que, por ser un espacio de negociación permanente y condiciones cambiantes, refleja un conjunto de puntos de vista de conflicto. Doherty (1994).

Entre los estudios dedicados a aclarar el concepto de calidad educativa, cabe destacar la realización de Harvey y Green (1993), dado que se agrupan en cinco categorías las definiciones más destacadas especialmente en el marco de la enseñanza superior: calidad como fenómeno excepcional, calidad como perfección o coherencia, calidad como ajuste a un propósito, calidad como relación coste-valor y calidad como transformación (cambio cualitativo).

Considerando la opinión de De la Orden (1997), este estudio constituye una aportación sustantiva al esclarecimiento del constructo y, en consecuencia, a su medida y evaluación.

En síntesis, Harvey y Green (1993) plantean que la calidad es un concepto filosófico que varía y depende de la perspectiva individual y social, sin que se pueda hablar de una posición única correcta.

No obstante la definición elegida para entender la calidad, es importante destacar que en la educación es un factor determinante de la competitividad de un país.

El ritmo acelerado de los cambios que se operan en nuestra sociedad, han afectado profundamente a las instituciones de Educación Superior que se enfrentan no solo a innovaciones en la Ciencia y la Tecnología, sino también a las modificaciones en los principios y en los conceptos propios de la naturaleza del hombre, requiriendo por lo tanto, respuestas rápidas y aprendizaje continuo.

En los últimos años, en el entorno de la Educación Superior, se han producido una serie de cambios que le afectan profundamente, cabe destacar UNESCO (1988):

- Extensión de la educación superior a numerosos estratos y grupos so-

ciales, situación que ha implicado un crecimiento espectacular del número de estudiantes y la masificación de la Universidad.

- Crisis de la estructura socioeconómica de los estados, fenómeno que se traduce en un contexto de austeridad y contención del gasto público, y que incide a su vez en la exigencia a las universidades de la utilización de los recursos públicos con los que se financian, con criterios de eficacia y eficiencia. Incrementando la financiación de las universidades sobre la base de criterios de calidad y el cumplimiento de los objetivos previamente pactados.

- Emergencia de la llamada "Nueva Economía", evento que cada vez adquiere mayor importancia, se trata de la combinación de los conocimientos y el uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones. Su impacto en la actividad económica ha llevado a la aparición de nuevos sectores y ámbitos de negocio así como a la explosión de un abanico de aplicaciones tecnológicas, que implican para algunas empresas una nueva fuente de oportunidades y, para otras una dificultad adicional para la supervivencia. La generalización de la economía del conocimiento otorga un papel relevante a la relación entre la universidad fuente generadora del conocimiento y la empresa en la que éste ha de aplicarse como un activo intangible fundamental para enfrentarse a los retos de la nueva economía.

- Internacionalización de la ciencia y la tecnología, hecho incuestionable, que exige la cooperación creciente entre grupos de investigación, la colaboración entre universidades, la movilidad internacional de investigadores y estudiantes, que es una realidad que conlleva una creciente competitividad internacional entre instituciones de educación superior.

- Desarrollo de las tecnologías de la información y las comunicaciones, avance que asegura en el campo educativo la progresiva desaparición de las restricciones de espacio y de tiempo en la enseñanza y la adopción de un modelo de aprendizaje más centrado en el estudiante, favoreciendo, al mismo tiempo, la globalización de la educación superior.

En este marco planteado, no cabe duda, que la universidad cumple y debe cumplir mejor aún el rol central y privilegiado en la generación de las condiciones que permitan un desarrollo económico sostenido, un escenario de mayor equidad distributiva y el fortalecimiento de las instituciones y valores democráticos. Sin lugar a dudas, la calidad de la educación superior adquiere una importancia relevante, ya que se ha convertido en una demanda de la sociedad argentina, hacia la universidad pública y que se perfila como imprescindible para llevar adelante las tareas de recomposición económica y social.

En este sentido cabe aclarar que no basta una vigorosa infraestructura científico – tecnológica para asegurar que un país será capaz de incorporar la ciencia y la técnica a su proceso de desarrollo, es menester de la Universidad, transferir a la realidad los resultados de la investigación y acoplar la infraestructura científico – tecnológica a la estructura productiva.

Es poco lo que se conoce acerca del proceso de innovación, intervienen

en él elementos de naturaleza muy dispar tales como: la estructura económico financiera de la sociedad y de las empresas, la movilidad social, la tradición, las características de los grupos dirigentes, el sistema de valores de la sociedad, las necesidades concretas en una situación determinada, los mecanismos de comercialización, y la universidad como principal motor.

Cada país en particular, y dentro de él cada sector descripto, debe estudiar cuidadosamente el por qué y el cómo de la innovación tratando de descubrir sus mecanismos para impulsarlos en la dirección correcta.

Hay países que han sido muy exitosos en la innovación, mientras que otros con igual o mejor infraestructura científico – tecnológica lo han sido menos. Es ilustrativo para esto Gran Bretaña y Japón, mientras que en la primera de estas naciones, la investigación ha alcanzado un alto nivel de creatividad, hasta el extremo de ser el país del mundo con más premios Nobel per capita, la innovación ha sido relativamente pobre, por razones aparentemente derivadas de la estructura empresarial, a la cual varios autores atribuyen la mayor responsabilidad en el deterioro de la posición industrial británica.

En el Japón en cambio, donde la investigación aunque de excelente nivel es inferior a la de Gran Bretaña, la innovación ha superado aparentemente la de todos los países del mundo.

El modelo de innovación habla de I+D+i (investigación, desarrollo, innovación) y lleva aparejado un nuevo modelo de Universidad, según Burton Clark (2000) “La Universidad Emprendedora” que deberá cumplir un papel protagónico en el desarrollo económico de una región, a través de la aplicación de conocimiento y la generación de innovación.

La calidad es un atributo que sólo puede comprenderse en términos relativos en la medida que se encuentra asociada a valores y significaciones socialmente construidas en diversos contextos nacionales e históricos y a través de distintos ideales paradigmáticos.

Calidad universitaria es, ante todo, un concepto complejo y multidimensional que no puede desprenderse de su relación con los objetivos y actores del sistema universitario.

Teniendo en cuenta la multiplicidad de significados que se asocian al concepto de calidad, se focalizará la atención en todo aquello que se refiere fundamentalmente a la calidad como búsqueda de la excelencia en tres dimensiones: a) los procesos de formación de profesionales, académicos y científicos, b) las condiciones institucionales que sostienen a la universidad pública en el marco de su autonomía, responsabilidad social, pluralismo ideológico y respeto por los valores democráticos y c) las dinámicas de integración y articulación del sistema educativo entre niveles e instituciones. Vega (2009).

Estos y otros factores plantean nuevas exigencias a las Instituciones Educativas de Educación Superior, modernos retos a los que tienen que responder. Se considera que, ante ellos, la Planificación Estratégica se erige como un potente e importante instrumento de gestión capaz de ayudar a dar respuestas que permitan a las universidades:

1. Definir objetivos congruentes con la nueva situación y desarrollar estrategias y políticas que posibiliten su logro.

2. Mejorar la calidad de sus enseñanzas y adecuar éstas a las necesidades de la sociedad.

3. Perfeccionar sus sistemas de organización, dirección y gestión de forma que mejoren los resultados de su aplicación.

4. Incrementar la cooperación internacional y potenciar su colaboración con otras universidades.

5. Apoyar los procesos de mejora de la competitividad del tejido empresarial, ciudad, región y país a los que pertenece.

Las nuevas demandas sociales sobre formación continua e investigación, las exigencias de mayor transparencia en el proceso de acreditación y en la financiación por resultados, representan las más importantes presiones a las que se ve sometida una institución.

La exigencia de calidad, una prioridad de la educación superior, es inseparable de la pertinencia, en la medida, en que ésta se interprete como la búsqueda de soluciones efectivas, coherentes y oportunas a las necesidades y problemas de la sociedad y especialmente a un desarrollo sostenible.

La calidad de la oferta académica y su pertinencia depende de la calidad de sus profesores, de sus estudiantes, de la currícula que se ofrece, de los procesos de gestión académica, administrativa y financiera que se pongan en marcha, de la infraestructura y del ambiente de "vida universitaria" que se pueda construir.

Crecer con calidad señala un primer desafío de productividad para las universidades públicas, que tienen obvios límites. Atender con calidad más estudiantes y competir con otras instituciones en eficiencia, implica mejorar la gestión de todos los factores y es precisamente por ello que debe existir un proceso de pensamiento estratégico que analice las tendencias, los actores y el contexto internacional, con economía de escala y oportunidad.

El "plan estratégico" es un paso en este sentido.

La educación superior del futuro dependerá en su calidad pertinencia y equidad no sólo de la masa de recursos que reciba, sino de los factores asociados a la administración y gestión de los mismos y del talento humano que posea quien lo realiza. Orozco Silva (2005).

Los que toman las decisiones y quienes coordinan en los sistemas educativos requieren de una formación gerencial con talento académico, que haga de estas instituciones unas organizaciones inteligentes, de cara al futuro, movilizadas por el conocimiento especializado y sus nuevas formas de producción, difusión y de articulación con las dinámicas de la sociedad global.

Según Drucker la mejor forma de predecir el futuro es creándolo, la planificación estratégica, realiza un "mapa" de las probables decisiones futuras de la universidad, nos enfrenta a la incertidumbre de qué pasará en el futuro y cómo actuaremos de manera conveniente para cumplir nuestros propósitos fundamentales. En general se trata de la interacción entre el entorno, los entes y la habilidad de estos para actuar de manera pro activa configurando estra-

tegias que permitan aprovechar las fortalezas internas y las oportunidades externas. Drucker (2001).

La construcción de probables escenarios futuros nos permite predecir rutas alternativas y elegir la que a nuestro criterio resulte la más probable.

Un buen plan es aquel que logra elaborar un excelente análisis de situación y en consecuencia permite que la ruta elegida sea lo suficientemente precisa para evitarse desvíos a los cuales nos enfrenta la realidad en la práctica, por lo que el diseño de planes de contingencia, sistemas de monitoreo y estructura organizacional descentralizadas y flexibles complementan un exitoso proceso de planeación estratégica.

La falta de gobiernos que desarrollen estrategias de cambio e innovación en las universidades estatales es uno de los principales problemas de gestión que existen en estas instituciones. No basta preguntarse sobre el futuro de la Universidad y conceptualizar una visión, es necesario analizar las decisiones a corto plazo y sus consecuencias a largo plazo dentro de un marco determinado por la visión estratégica. En la gestión institucional de algunas universidades estatales, los procesos de decisión son lentos y los sistemas de información para la administración, débiles, hay un exceso de comisiones y una falta de resoluciones, aún así, hay universidades del Estado que sí se han modernizado, lo que justamente es una muestra de que es posible avanzar. No se debe suponer que una universidad, por ser estatal, está condenada a volverse obsoleta o que una universidad privada, por el mero hecho de serlo, se convertirá en una institución creativa y de alto desempeño. Brunner (1990).

Pérez Lindo en su informe "Prospectiva de la Educación Superior Argentina 2020" manifiesta que la gestión se encuentra atrapada entre la coyuntura, los conflictos internos y la burocracia. La universidad pública tiene serios problemas para afrontar los cambios. La confusión entre los órganos de gobierno colegiados y los órganos ejecutivos, así como el sectarismo político desvirtúan tanto la democracia universitaria como los procesos de toma de decisiones.

Las autoridades de primera línea de las Universidades deberán adoptar nuevos sistemas de gestión que consistan en:

- Aumentar la gobernabilidad de las Instituciones.
- Definir reglas de juego claras.
- Asumir la responsabilidad de rendir cuentas.

La gobernabilidad de las instituciones aumentará mediante políticas que propicien la libertad académica para que se ejerzan formas y estilos de gestión compartidos, participativos, reflexivos y críticos.

La definición de reglas de juego claras dentro de las instituciones, permitirá que se respete el principio de la excelencia y el mérito, aún frente a las presiones indebidas.

El compromiso de asumir la responsabilidad de rendir cuentas, logrará la transparencia que la sociedad exige de las instituciones..

En otras palabras, la gestión de las universidades y demás instituciones de educación superior deben modernizarse en forma urgente, creando las condiciones para el cambio continuo, configurando procesos y adelantando

compromisos corporativos que, por su efectividad, las tornaran cada vez más legítimas, ante la sociedad, el Estado y el interés público en general.

Una gestión enriquecida con aportes de los nuevos enfoques de la administración pero con clarividencia respecto del carácter público del servicio que prestan, alimentaría el potencial de las universidades públicas, para ejercer la autonomía de forma responsable, para optimizar los recursos físicos, financieros y el talento humano de que disponen y para participar de modo innovativo en la creación de una sociedad más abierta y flexible.

La calidad no es algo que se instala en una institución por una única vez, es una conquista y una construcción a lo largo del tiempo, a través de un perfeccionamiento continuo. Una institución educativa que:

- Está repensando su misión y propósito o construyendo su visión a la luz de los cambios.
- Procura conocer en forma acabada a sus destinatarios o usuarios directos (alumnos) y las demandas de la comunidad en la que se inserta.
- Define cada vez con mayor precisión los productos y los ajusta a las demandas y expectativas de sus destinatarios.
- Actualiza y mejora los procesos (organizativos, pedagógicos, técnicos, etc.) y crea nuevos en función de las necesidades y problemas que surgen.

Se considera inmersa en un proceso de mejora continua y por lo tanto, en acciones de calidad.

Por ello, es muy importante considerar los procesos y los mecanismos que cada institución elige para garantizar su calidad académica.

Capítulo III

PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS VETERINARIAS 2011 - 2014

La propuesta de intervención denominada “Plan Estratégico de la Facultad de Ciencias Veterinarias” se enmarca en un estudio de caso único, por la particularidad y complejidad del objeto de interés a explorar. Es decir, se trata de un estudio de caso único, de modalidad observacional, ya que se apoya en la observación de participantes como principal técnica para la recolección de datos. Dicho estudio utilizó una combinación de métodos: observaciones personales, el uso de informantes para proporcionar datos actuales o históricos, entrevistas directas y el rastreo y estudio de documentos pertinentes.

Para Ceretto, J. y Giacobbe, M. (2009), es un trabajo cualitativo válido para realizar investigaciones a pequeña escala de tiempo, de espacio y de recursos, pero de enorme complejidad, compuesto por múltiples variables/aspectos/factores. Los datos proceden de técnicas cualitativas, como observaciones, entrevistas, documentos personales, entre otros.

A continuación se describen algunas particularidades de la facultad de Ciencias Veterinarias con el fin de caracterizar el objeto de estudio.

1 - Antecedentes de la formación en Ciencias Veterinarias

A lo largo de los siglos los animales han proporcionado alimento a las personas, además de riqueza, compañía y prestigio. Sin embargo, el arte de las Ciencias Veterinarias no fue institucionalizado hasta el siglo dieciocho, cuando las primeras Escuelas Veterinarias abrieron en Lyon y Alfort, Francia, en 1761 y 1764.

La primera Escuela Veterinaria en Inglaterra fue el Colegio Veterinario de Londres, fundado en 1791. Posteriormente fue fundado el colegio Veterinario de Edinburgh (Royal Dick) en 1823.

Un graduado del Colegio Edinburgh estableció el más antiguo colegio veterinario acreditado en los Estados Unidos y Canadá, el Colegio Veterinario de Notario, en Toronto en 1862, que más tarde fue re-localizado en Guelph, Notario (1922).

En los Estados Unidos, los primeros colegios veterinarios fueron establecidos en 1852 y 1854, en Filadelfia y Nueva Cork, respectivamente.

En el año 1900, a raíz de una epizootia, aftosa, que afectaba a los bovinos del sur de la provincia de Buenos Aires, el país toma conciencia respecto de la carencia que existía en términos de legislación, policía sanitaria y atención brindada a la formación de profesionales de la Medicina Veterinaria.

Cuatro años más tarde, el panorama había mejorado en cierto aspecto gracias a la sanción de una ley de Policía Sanitaria, empero los controles sanitarios poco o nada habían cambiado. Consciente de tal situación, el ministro Wenceslao Escalante decide cambiar el propósito de la ley 4.174 (de 1903) que creaba una Estación Agronómica, Granja Modelo y Escuela Práctica de

Agricultura en los terrenos de la "Chacarita de los Colegiales", ubicados en el oeste de la ciudad de Buenos Aires, para dar nacimiento ahora -por decreto del 19 de agosto de 1904- al Instituto Superior de Agronomía y Veterinaria.

Inaugurado el 25 de septiembre de 1904, el Instituto se debatió en sus primeros tiempos, en un mar de incertidumbres creado principalmente por la prédica negativa de la prensa opositora al Gral. Roca. Diecisiete días antes de abandonar su segundo mandato dejó para la posteridad habilitada la segunda obra de tal tipo en el país. El Instituto de la Chacarita, como se lo denominaba vulgarmente en una síntesis de dudoso buen gusto, había sido proyectado sobre terrenos inundables y que habían sido asiento de fábricas de ladrillos lo que lo hacían inapropiado para los cultivos.

Su primer Rector fue el químico y médico Pedro N. Arata, notable exponente intelectual de la generación del 80. Gran parte del plantel docente fue contratado en Europa, así por ejemplo vinieron, entre otros, de Italia los Dres. Godofredo Cassai, Angel Baldoni y Salvatore Baldassarre; de Alemania, Kurt Wolffhugel; de Francia, Julio Lesage. Solamente un veterinario argentino integró el cuerpo de profesores en los primeros años: el Dr. Joaquín Zabala, quien más tarde fuera considerado el padre de los veterinarios argentinos.

A los dos años de funcionamiento, la escuela contaba con una revista propia: los Anales del Instituto Superior de Agronomía y Veterinaria de la Nación. También había un Centro de Estudiantes, cuyo presidente era el futuro veterinario José Morales Bustamante.

A fines de 1908 egresó la primera promoción de graduados; más de treinta veterinarios se incorporaban así al quehacer nacional. Este fruto permitió apreciar la eficiencia y calidad de los estudios, por lo que el 10 de mayo de 1909 el Poder Ejecutivo incorporó al Instituto a la Universidad de Buenos Aires, dejando entonces de ser una dependencia del Ministerio de Agricultura. Al poco tiempo la Universidad dio su conformidad a este paso, pero dándole al Instituto categoría de Facultad. El Rector Arata pasó a ser así el primer Decano de la naciente Facultad de Agronomía y Veterinaria.

Hubo que esperar quince años hasta que se designara un Decano que fuera un profesional de alguna de las dos carreras de la casa. Correspondió ese honor al veterinario Daniel Inchausti que ejerció el decanato en el período 1924-1927.

Hasta 1912 los ingresantes a la carrera de veterinaria siempre fueron mayoría sobre los de agronomía, pero a partir de 1913 la tendencia cambió abruptamente, llegando en algunos años los inscriptos en agronomía a cuadruplicar a los de veterinaria. Este fuerte desnivel fue fermento de ciertos conflictos en el manejo del presupuesto, los que se agudizaron desde mediados del siglo.

En 1972 la situación se tornó insostenible para la carrera de veterinaria y después de un traumático proceso que incluyó marchas por la ciudad, la suspensión de las clases y una huelga de hambre se logró la sanción de la ley 19.908 del 23 de octubre de 1972 que dio nacimiento a la Facultad de Ciencias Veterinarias. La separación se efectivizó desde el primer día del año siguiente y fue el primer Decano el Dr. Guillermo C. Lucas.

2- Evolución de la Profesión

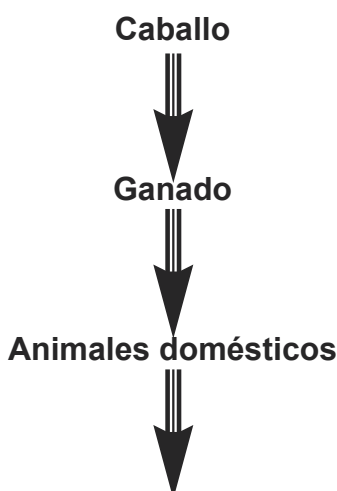
Hasta la Primera Guerra Mundial, los caballos eran señales de orgullo y un símbolo que distinguía a la clase alta de los campesinos. En norte América, alrededor de 1880, la llegada de gran número de colonos fue acompañada de un rápido aumento en la población del ganado. En 1860 el número de ganado, cerdos, y caballos en los Estados Unidos en mucho ultrapasaba el de Prusia, Gran Bretaña e Irlanda juntos.

Los animales eran de importancia fundamental en la colonización del continente y para la migración de la población.

Un evento de gran importancia para las modificaciones en Norte América fue la Guerra Civil Americana, que creó la necesidad de personas calificadas en el arte de la veterinaria, así como una alta demanda por caballos, y carnes bovinas y porcinas.

Después de la Primera Guerra Mundial, declinó la influencia de caballos como medio de transporte y la producción agrícola se extendió. Según presagiado por la cultura “El Gentil doctor” (Christian Peterson, 1937), el énfasis de la profesión médico- veterinaria cambio nuevamente en los años 50 hacia la medicina para animales domésticos- en énfasis que permanece hasta hoy día. Recientemente, la globalización de la distribución de alimentos y el aumento del mercado en la producción de ganado, han inducido otros enfoques alternativos.

Por lo tanto, el énfasis de la profesión médica veterinaria ha evolucionado de:



Un posible punto nuevo de transición en el futuro.

Existen grandes influencias demográficas, políticas, ambiental, de enfermedades, tecnologías y economías, todas induciendo cambios en la sociedad.

La convergencia de la Salud Animal y Salud Pública en el área zoonótica y nuevas enfermedades emergentes, constituye una conexión crítica para el bienestar de la sociedad.

La reaparición de amenazas de enfermedades zoonóticas ha creado un movimiento para estandarizar el entrenamiento básico y la preparación de todos los profesionales de la salud. El personal de la agencias de salud pública

cuenta con especialistas en salud humana así como en salud animal.

La creciente difusión de nuevas enfermedades tropicales en zonas que eran templadas ha causado una alarma de crisis en las autoridades de salud pública. Los veterinarios se tornan más proactivos y asumen un nuevo papel como administradores de la salud ecológica.

La perspectiva del papel de los animales en la sociedad y en el ecosistema ha cambiado. La investigación en las Ciencias Veterinarias trasciende las fronteras de la especie y es un punto crítico para la protección de la Salud Pública.

La sociedad global, y lo que la rodea e influencia, se encuentran en situación de profundo cambio. Estos cambios tendrán un impacto muy significativo en la futura medicina veterinaria.

3 – Presentación del caso: UBA, Facultad de Ciencias Veterinarias

- Gobierno

Según el artículo 88 del Estatuto Universitario el gobierno de la Universidad de Buenos Aires esta integrado por la Asamblea Universitaria, el Consejo Superior, el Rector, los Consejos Directivos y los Decanos. La Asamblea Universitaria está formada por los miembros del Consejo Superior y de los Consejos Directivos de las facultades. Los integrantes que componen el Consejo Superior son: el Rector, los Decanos, cinco representantes por el claustro de profesores, cinco por el claustro de graduados y cinco por el claustro de estudiantes. Los representantes de profesores, graduados y estudiantes son elegidos, de acuerdo con la reglamentación que dicta el Consejo Superior, por el voto de los miembros de los Consejos Directivos de las facultades reunidos en asambleas especiales por claustro. Los integrantes que componen los Consejos Directivos son ocho representantes por el claustro de profesores, cuatro por el de graduados y cuatro por el de alumnos. La elección de los Consejeros Directivos se hace por claustro por voto directo de los empadronados.

La Facultad de Ciencias Veterinarias siendo una de las trece facultades de la Universidad de Buenos Aires, se inserta en el ámbito universitario participando del gobierno de la misma mediante la representación que posee en los diferentes órganos de gobierno, se rige por el Estatuto Universitario por las Resoluciones de Consejo Superior y por las reglamentaciones propias de la Unidad Académica.

Según el Artículo 105 del Estatuto Universitario el gobierno de las facultades está a cargo del consejo Directivo y el Decano.

El Decano emite Resoluciones inherentes al funcionamiento administrativo de la Unidad Académica avaladas por el Artículo 117 del Estatuto Universitario.

La Oficina de Despacho y la Secretaria Académica colaboran en la actualización de las Resoluciones emitidas por el Decano.

El Consejo Directivo es quien dicta y ejerce el seguimiento de las Reglamentaciones que se elaboran en virtud del análisis efectuado en las Comisio-

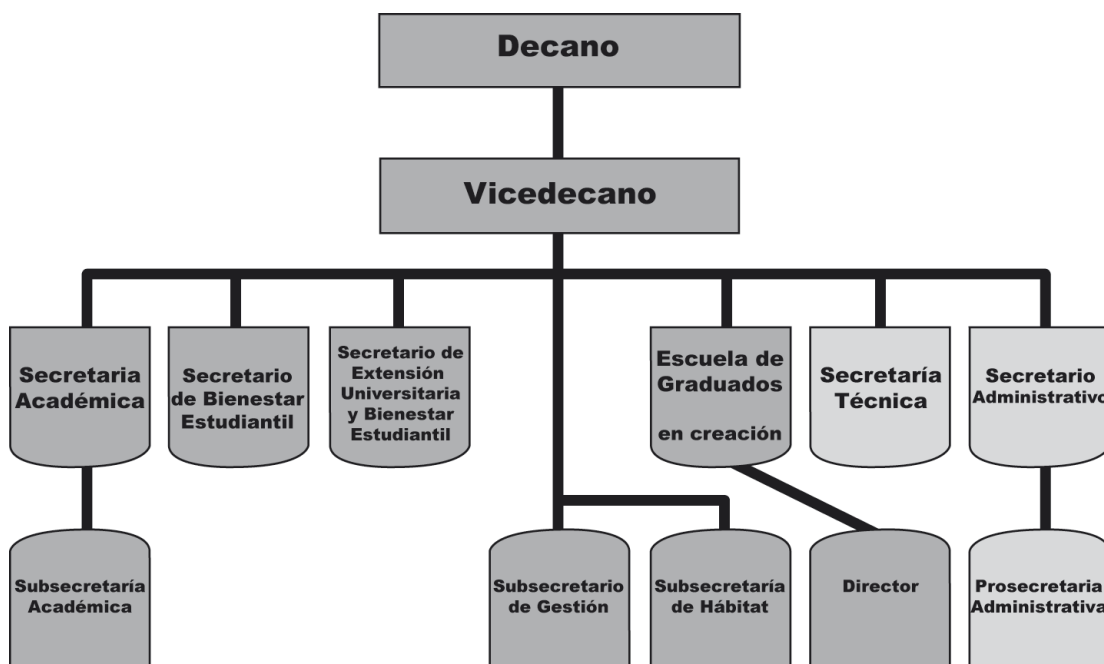
nes de Enseñanza, Posgrado, Presupuesto, Relaciones Institucionales, Concurso e Interpretación y Reglamento avaladas por el Artículo 113. La difusión de las Reglamentaciones se realiza por medio de circulares dirigidas a las áreas académicas y a las administrativas. Si correspondiera se comunica al Consejo Superior. Las Resoluciones de mayor relevancia se publican en la página Web con lo cual su difusión es permanente.

Se describe a continuación el organigrama actual de la conducción de la institución:

La misma está estructurada en función de un Decano y Vicedecano que son nombrados por el Consejo Directivo de la Facultad, en los cuales se delegan las acciones ejecutivas y cotidianas del manejo de la actividad de la Unidad Académica.

Su gestión dura cuatro años y permite una reelección, posibilitando extender una gestión a ocho años de continuidad.

El Decano trabaja con un gabinete, Secretarios y Subsecretarios políticos pertenecientes a cada gestión, que abarcan los diversos aspectos del manejo



institucional, el cual se puede observar en el organigrama. Los funcionarios de carrera, que pertenecen a personal no-docente de la facultad tienen permanencia en su cargo a través de las diferentes gestiones.

- Ejercicio Financiero

Según lo reconoce la ley de Educación Superior, las instituciones universitarias nacionales gozan de “autarquía económica-financiera”, la que se ejercerá dentro del régimen de la ley 24.156 de administración financiera y de los sistemas de control del sector público nacional. En dicho marco legal se

desenvuelven la gestión financiera del sector universitario público estatal.

La ley 24.156 (artículo 2º, Título I) define a la administración financiera como: “el conjunto de sistemas ,órganos ,normas y procedimientos administrativos que hacen posible la obtención de los recursos públicos y su aplicación para el cumplimiento de los objetivos del Estado”.

Entre los objetivos de la Ley 24.156(Art.Nº 4),cabe destacar dos que definen una concepción de gestión pública: a) garantizar la aplicación de los principios de regularidad financiera, legalidad, economicidad, eficiencia y eficacia en la obtención y aplicación de los recursos públicos; y b) desarrollar sistemas que proporcionen información oportuna y confiable sobre el comportamiento financiero del sector publico nacional, útil para la dirección de las jurisdicciones y entidades, y para evaluar la gestión de los responsables de cada una de las áreas administrativas.

Dentro de este marco legal , las instituciones universitarias tienen un cierto grado de especificidad con respecto al conjunto del Sector Público Nacional tal es el caso de :

- La asignación presupuestaria a las Universidades mediante una suma global.
- La descentralización en la determinación del nivel de remuneraciones y de las condiciones laborales.
- El manejo de los recursos propios

Respecto a la asignación presupuestaria, la Universidad de Buenos Aires, recibe una partida global por parte del Ministerio de Educación. El Consejo Superior de la UBA es quien aprueba la distribución entre las diferentes facultades entre ellas la de Ciencias Veterinarias.

La fuente de Financiamiento 11- Contribución del gobierno, el 100% del total se distribuye en sueldos: docentes, no docentes y autoridades. Los gastos de funcionamiento se obtiene de la fuente de Financiamiento 12 – Recursos Propios .

Manejo de los recursos propios

Producto de la necesidad de disponer de un nivel de presupuesto mayor y más diversificado y contando además con la experiencia ya adquirida en esta materia por los países industrializados, las universidades nacionales en la Argentina buscaron afanosamente vincularse con el sector productivo y obtener nuevos recursos de la oferta de servicios de posgrado, que se encuentra amparada por el marco regulatorio vigente. En efecto, la Ley de Educación Superior Nº 24.521 establece en el artículo 59 c) que las universidades podrán dictar normas relativas a la generación de recursos adicionales a los aportes del Tesoro Nacional, mediante la venta de bienes, productos, derechos o servicios que representen, así como todo otro recurso que pudiera corresponderle por cualquier título o actividad.

Un problema que genera estas actividades de venta de servicios, consultorías y otros mecanismos de vinculación es su control, pues una proporción significativa de ellas se realiza a través de asociaciones sin fines de lucro, como son las fundaciones o cooperadoras. La razón de tal procedimiento descansa en otorgar mayor flexibilidad a esta gestión pero, como efecto negativo, se encuentra la dificultad de su control Brotto (1999).

En el caso particular de la Facultad de Ciencias Veterinarias de la UBA, los ingresos por financiamiento 12 provienen de actividades propias de la facultad, la fundación denominada FUNDAVET , posee su presupuesto propio.

El financiamiento 12 se compone de 5 subcuentas :

- “Ventas y Recaudaciones varias – Facultad de Ciencias Veterinarias”
Fuente de Recursos: venta de animales, rezagos, pliegos de licitación, servicios, etc.
- “Aranceles – Facultad de Ciencias Veterinarias”
Fuente de Recursos: Aranceles Hospitalarios
- “Extensión Universitaria – Facultad de Ciencias Veterinarias”
Fuente de Recursos : Servicios a la comunidad estudiantil.
- “Contribuciones y Subsidios – Facultad de Ciencias Veterinarias”
Fuente de Recursos : Donaciones , contribuciones y subsidios.
- “Departamento de Enseñanza de Posgraduación – Facultad de Ciencias Veterinarias”
Fuente de Recursos : Aranceles de cursos , cursillos, seminarios y congresos.

El marco institucional se caracteriza por otorgar a las universidades una alta independencia institucional(autonomía) y transfiere amplios derechos sobre el uso de los fondos públicos, hallándose de todos modos bajo los mecanismos de control interno y externos comunes al resto del sector publico nacional. Por otro lado, también se aprecia un alto grado de dependencia para el financiamiento de la enseñanza de grado y la investigación de los recursos provenientes del Tesoro Nacional. Como consecuencia de esto último, los cambios de la situación financiera del gobierno central tienden a reflejarse de forma rápida sobre la restricción de presupuesto que enfrentan las universidades.

- **Plan de estudio**

Según la Resolución Ministerial 1034/05, la formación del Veterinario tiene objetivos y competencias genéricas y específicas, a saber:
SALUD ANIMAL

1. Efectuar prevención, diagnóstico, prescripción terapéutica, y tratamiento de las enfermedades de los animales y certificar el estado de salud y enfermedad de los mismos.

2. Realizar, interpretar y certificar análisis microbiológicos, parasitológicos, biológicos, químicos y físicos, imagenológicos y técnicas de laboratorio destinados al diagnóstico, prevención y tratamiento de las enfermedades de los animales.

3. Formular y elaborar específicos farmacéuticos y preparados biológicos, sueros, vacunas, opoterápicos y aplicar biotecnologías y reactivos biológicos y no biológicos, destinados al diagnóstico, prevención y tratamiento de las enfermedades de los animales y certificar la calidad de los mismos.

4. Controlar y efectuar la distribución y el expendio de zoterápicos y demás productos de uso en medicina veterinaria.

5. Ejercer la Dirección Técnica de laboratorios destinados a la elaboración de productos, sustancias medicinales, diagnósticos, sueros, vacunas u otros productos biológicos, opoterápicos o similares para uso veterinario.

6. Organizar, dirigir y asesorar establecimientos destinados a la prevención, diagnóstico y tratamiento de enfermedades de los animales, incluidas las que afecten a la población humana (zoonosis).

7. Planificar, organizar, dirigir, ejecutar, evaluar y certificar acciones sanitarias destinadas a la prevención, control y erradicación de las enfermedades de las distintas especies animales.

8. Ejercer la Dirección de los Servicios Veterinarios de establecimientos que realicen competencias deportivas con animales y toda concentración de animales con diversos fines.

9. Certificar el estado de salud, enfermedad y aptitudes de los animales sometidos a la experimentación o utilizados en la elaboración de específicos farmacéuticos y preparados biológicos destinados a la medicina animal y humana.

10. Intervenir en la elaboración de normas relacionadas con la aprobación, transporte, almacenamiento, manipulación, comercialización y uso de específicos farmacéuticos y preparados biológicos para uso veterinario.

MEDICINA PREVENTIVA, SALUD PÚBLICA Y BROMATOLOGÍA

11. Investigar y desarrollar reactivos y preparados biológicos de origen animal aplicables en seres humanos.

12. Planificar, organizar, dirigir y asesorar acerca de la cría y producción de animales de experimentación.

13. Planificar, organizar, ejecutar, evaluar y certificar acciones destinadas a la prevención, control y erradicación de plagas, vectores y enfermedades de los animales que afectan a los animales y al hombre.

14. Planificar, dirigir, ejecutar, evaluar y certificar acciones sanitarias y estudios epidemiológicos destinados a la prevención, control y erradicación de las enfermedades transmisibles por los alimentos (E.T.As).

15. Ejercer la dirección de servicios veterinarios de control y prevención de las zoonosis.

16. Asesorar en la elaboración de las normas referidas a las condiciones higiénico-sanitarias de la producción animal y de las actividades involucradas en la producción y distribución de productos y alimentos.

17. Participar en el diseño, aplicación, auditoría y certificación de sistemas de inocuidad y de aseguramiento de la calidad de los alimentos.

18. Efectuar el control higiénico-sanitario de las especies animales, sus productos, subproductos y derivados para consumo y uso humano e industrial.

19. Efectuar y certificar el control higiénico-sanitario, análisis y controles bromatológicos y de identificación comercial de la elaboración, procesamiento, transformación, conservación, transporte y expendio de alimentos.

20. Organizar, dirigir y asesorar en el control de residuos y desechos de origen biológico con el objeto de evitar la contaminación ambiental, y lograr su reutilización.

21. Realizar estudios, investigaciones y asesoramiento relativos a la vida animal, en estado de salud y enfermedad, a la zoonosis y a las enfermedades compartidas con el hombre, al mejoramiento de la producción animal y al control de las condiciones higiénico-sanitarias de dicha producción y de los productos y subproductos de origen animal.

22. Certificar las condiciones higiénico-sanitarias, bromatológicas y de identificación comercial de los alimentos y de los establecimientos destinados a la elaboración, procesamiento, transformación, conservación y expendio de alimentos.

23. Asesorar, realizar y controlar la formulación de productos alimenticios en lo relativo a la composición, elaboración, conservación, valor nutritivo, calidad y sanidad de los mismos.

PRODUCCIÓN ANIMAL

24. Investigar, desarrollar y aplicar biotecnologías para la reproducción y conservación de las especies animales.

25. Planificar, organizar, dirigir, asesorar, controlar y certificar la producción animal en todas sus etapas y las tecnologías aplicadas.

26. Elaborar, aplicar y evaluar normas y criterios para la identificación, clasificación y tipificación de los animales y sus productos.

27. Planificar, organizar, dirigir, controlar y certificar datos trazables en explotaciones animales.

28. Evaluar la aptitud clínica, sanitaria y zootécnica de animales, a los efectos de determinar la pertinencia de su admisión a concentraciones de animales realizadas con distintos fines para la importación y exportación.

29. Efectuar estudios e investigaciones para el mejoramiento zootécnico de las distintas especies animales.

30. Formular, elaborar y evaluar alimentos para consumo animal.

31. Organizar, dirigir y asesorar establecimientos de producción, cría y explotación de especies de la fauna silvestre.

32. Ejercer la Dirección de Estaciones Zootécnicas, de Inseminación Artificial y de Genética Animal.

33. Participar en la planificación, organización y evaluación de la utilización de recursos forrajeros en función de la producción animal.

34. Intervenir en la confección de catastros de recursos naturales de origen animal.

35. Planificar, organizar, ejecutar y evaluar la prevención y control de los factores bióticos y abióticos que afectan la producción pecuaria.

36. Asesorar en el diseño de las instalaciones rurales, máquinas y herramientas destinadas a la producción pecuaria.

37. Participar en la identificación, formulación, ejecución y evaluación de

proyectos de inversión, desarrollo rural y productivos.

38. Participar en la planificación, organización, ejecución y evaluación de políticas rurales, y programas de desarrollo rural.

39. Participar en la planificación, organización y evaluación de acciones relativas al manejo de praderas y pastizales para alimentación animal.

OTRAS

40. Planificar, organizar y dirigir jardines zoológicos y reservas de fauna autóctona y exótica.

41. Participar en la elaboración de normas relativas a la protección y bienestar animal.

42. Realizar arbitrajes y peritajes en todo lo referido a la profesión veterinaria y en el ámbito agropecuario.

43. Participar en estudios orientados a la evaluación de las consecuencias que puedan provocar fenómenos naturales sobre la producción pecuaria

Las Ciencias Veterinarias abarcan un amplio y variado espectro de estudios debido a la extensión y relevancia de su campo profesional-ocupacional, que incluye:

- El cuidado de la vida animal en estado de salud y enfermedad.
- El mejoramiento y control de la producción animal, con vistas a lograr la máxima eficacia y rentabilidad económica.
- La preservación y mejoramiento de las diferentes especies.
- El control de las condiciones higiénico-sanitarias de los productos de origen animal.
- La prevención sanitaria de enfermedades que afectan al animal y al hombre.
- La resolución de problemas clínicos y quirúrgicos de los animales.
- La preservación y mejoramiento medioambiental, mediante la utilización de procedimientos sustentables.

En consecuencia, las Ciencias Veterinarias contribuyen no sólo a mejorar las condiciones de la vida animal, sino que su aporte también es sustantivo

para la salud y bienestar de la población humana, además de posibilitar y acompañar el desarrollo económico del país al fomentar y fortalecer las actividades agropecuarias.

En consonancia con este enfoque de las Ciencias Veterinarias el plan de estudios de la Carrera de Veterinaria de la UBA Resol. N° CS N° 2043/09 está conformado por tres ciclos, cada uno de los cuales constituye el punto de partida para la formación posterior.

El plan de estudios se caracteriza por tener tres ciclos obligatorios: módulo común y ciclo superior y un ciclo orientado Práctica Profesional Supervisada (PPS); que incluye a su vez materias electivas. La secuencia de las asignaturas, permite la adquisición de los conocimientos y las competencias necesarias en cada tramo de la formación, dado que se ha diseñado de manera tal que los contenidos básicos se articulen con los superiores de forma correlativa y para acceder a la PPS el alumno debe haber aprobado las materias correspondientes al ciclo superior que se corresponden con la orientación elegida, el Ciclo Superior cuenta con tres áreas de conocimiento: Salud Animal, Medicina Preventiva y Salud Pública y Producción Animal. De esta manera se organiza la formación en una secuencia lógica de contenidos y actividades.

El plan de estudios es flexible en cuanto a la libertad de elección de la orientación y a la posibilidad de actualización permanente, tanto de contenidos como de modalidades de enseñanza y evaluación.

El perfil del veterinario plantea un conjunto de competencias que requieren por un lado la adquisición de conocimiento científico actualizado y por otro el desarrollo de competencias, (saber hacer en la práctica, incluyendo la capacidad de discernir y tomar decisiones desde una perspectiva ética y con orientación humanística). Para ello se emplean metodologías de enseñanza basadas en la resolución de problemas, el análisis de casos, la práctica en el campo de desempeño, además de la realización de trabajos prácticos que facilitan la comprensión de los contenidos teóricos en situaciones simuladas o reales.

El plan de estudios que se implementa a partir del año 2008 incluye una carga horaria obligatoria de práctica supervisada con el fin de garantizar que las competencias vinculadas al desempeño se desarrollen en el nivel de grado y en un contexto de cuidado y protección del estudiante.

La incorporación de las PPS (Prácticas Profesionales Supervisadas) ha llevado en cada cátedra al rediseño de las modalidades de enseñanza para adecuarlas a un trabajo fuertemente anclado en la práctica y el contacto con situaciones reales de trabajo del profesional veterinario. En esta etapa previa a su implementación las cátedras se encuentran realizando esta tarea de rediseño de las metodologías de enseñanza.

- Características Organizacionales

En la Facultad de Ciencias Veterinarias se toman cotidianamente dos tipos de decisiones las programadas y las no programadas .

Se entiende por programada a aquella decisión para la cual se fija un procedimiento que involucrará acciones determinadas ante una circunstancia previamente definida. Frente a la reiteración de dicha circunstancia , la decisión a adoptar será la misma.

La aplicación de este tipo de decisiones permite mayor análisis previo a su implementación como norma , utilizando los mejores recursos humanos , científicos y técnicos dedicando para su perfeccionamiento un margen de tiempo amplio .Todo este esfuerzo permite luego que su aplicación sea realizada por personas que carecen de la información ó formación necesaria para comprender las múltiples variables que entraña la decisión.

Las decisiones no programadas son aquellas para las que es preciso adoptar conductas singulares . Un ejemplo de éstas son las de índole estratégica que por demandar mayor conocimiento del contexto y de la organización como un todo , necesariamente deberían ser tomadas por los niveles superiores .

Las decisiones programadas y las no programadas forman una serie continua donde las decisiones altamente programadas se encuentran en un extremo y las decisiones no programadas en el otro.

Coexisten en la Facultad dos modelos culturales de gestión Abravanel (1992)

1- el Burocrático vinculado específicamente a todo el quehacer de las actividades de apoyo ya sean compras suministros , mantenimientos , personal contaduría ,etc. ; operado por la categoría de personal “ no docente “ y 2 – la Gestión Académica.

El primer modelo de gestión el burocrático permite una elevada programación de las decisiones. En algunas dependencias como ser el Departamento de Alumnos de la Facultad de Ciencias Veterinarias de la UBA las decisiones programadas utilizan tecnología informática.

En líneas generales las actividades altamente programadas son las que realiza la base operativa.

El segundo modelo la Gestión Académica Vega (1996) es el más flexible dado que la base de dicha estructura se halla ocupada por profesionales con alta capacitación para sus tareas siendo más resistentes a las decisiones programadas .En este modelo de entrecruzan designios políticos, académicos y administrativos.

Un ejemplo de esto puede ser lo que sucede en la comisión de enseñanza del Consejo Directivo de FCV UBA, la misma es coordinada por la Secretaria Académica y en algunas oportunidades los consejeros le encomiendan la tarea de programar decisiones en función de determinados parámetros para algunos expedientes por ejemplo revalidas, prorrogas de regularidades, nombramientos de Ayudantes de segunda etc. Si bien la programación de dichas

decisiones agiliza mucho la labor de la comisión de enseñanza, según quienes formen parte de la misma decidirán solicitar a la Secretaría dicha función.

La agrupación constituye un medio fundamental para la coordinación del trabajo en la organización.

La agrupación establece un sistema de supervisión común entre puestos y unidades y suele precisar que los puestos y las unidades compartan recursos comunes.

La agrupación que se observa en la Universidad de Buenos Aires es de tipo funcional. Está integrada por 13 facultades entre ellas la de Ciencias Veterinarias. Dichas facultades dictan determinadas carreras, agrupadas por conocimientos y habilidades comunes. Estas organizaciones mancomunan los recursos humanos y materiales de distintos flujos de trabajo, estimulan la especialización y establecen vías de desarrollo profesional para los especialistas dentro de su propio campo.

La desventaja de dicha agrupación es que no todos los miembros de las facultades están preocupados por los intereses de la Universidad. Resulta difícil medir el rendimiento de la estructura en su conjunto.

El trabajo de las facultades se encuentra más formalizado, requiriendo, de una estructura administrativa compleja cuando el poder de decisión queda dividido entre numerosos individuos calificamos de descentralizada a la estructura de la organización.

Existen dos tipos de descentralización vertical y horizontal, la primera corresponde a la dispersión de poder formal a medida que se desciende por la escala de autoridad lineal. La descentralización horizontal corresponde al grado en que los procesos de decisión estén controlados por individuos de cargos directivo, analistas y especialistas de apoyo. El grado de dependencia de la organización respecto de sus expertos y la situación de los mismos en la estructura determinará el poder que acumularán.

En FCV UBA se observa descentralización horizontal y el tipo de poder del experto que se puede identificar es aquel que se conoce como poder informal sobrepuesto en una estructura de autoridad tradicional. En la bibliografía se describe como el tipo menos descentralizado dentro de la dimensión horizontal. el sistema de autoridad formal permanece intacto .

Dentro de la facultad funciona el Hospital Escuela de pequeños y grandes animales, dicho lugar es una estructura bastante descentralizada, tiene un Director pero cada Unidad está manejada por un jefe de Unidad y a su vez cada uno de los profesionales que trabajan en dichas Unidades se maneja según reglas internas pero de manera independiente. Henry Mintzberg en el capítulo 11 de su libro: La Estructura de las Organizaciones considera que esta descentralización constituye un estímulo de motivación, dado que las personas creativas e inteligentes requieren bastante libertad de acción y la organización,

en este caso la estructura hospitalaria, sólo puede atraerlas y retenerlas si les proporciona un considerable poder decisor.

Considerando así la perspectiva que aporta el análisis organización, vale la pena considerar especialmente las perspectivas que proponen Bolman y Deal (1995):

Justamente, desde la perspectiva simbólica, la cultura organizacional es un eje central y puede contribuir al análisis de lo que realmente algunos sucesos y procesos expresan. En términos de Schein (1985) la cultura es un patrón de supuestos básicos inventados, descubiertos o desarrollados por un grupo dado, a medida que aprende a resolver sus problemas de adaptación externa e integración interna y que ha funcionado lo suficientemente bien como para ser considerado válido y entonces, ser enseñado a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas.

La cultura organizacional se define como una percepción duradera y general de las características de la organización. Su función primordial es influir en el comportamiento individual hacia los modos de acción que convienen a la organización y a sus objetivos.

La cultura da forma a la realidad y al pensamiento, establece nuevas maneras de obrar y ofrece la oportunidad de pertenecer y contribuir a una meta colectiva.

Allaire y Firsirotu definen a la cultura de una manera más integrativa : “...sistema de símbolos compartidos y dotados de sentido, que surgen de la historia y de la gestión de la compañía ...”. Los símbolos a los que hacen referencia en la definición se expresan con mitos, ideologías y principios y se traducen en numerosos fenómenos culturales: ritos, ceremonias, hábitos, mitos etc.

Dentro del grupo de los elementos no verbales colectivos se podría considerar:

Ceremonias organizacionales: acontecimientos colectivos que, con ayuda de las costumbres y tradiciones facilitan la expresión emotiva. Una ceremonia muy esperada es el brindis de fin de año. El decano organiza un ágape y el clima que se logra es muy ameno.

Hábitos organizacionales: se basan en la forma, conduce a un resultado preciso . Es una fórmula que une y conduce actos diversos a un resultado preciso. En FCV UBA son muy esperadas “las Juras”, es el acto de colación de grado en el cual los alumnos realizan el juramento hipocrático. Es habitual que los alumnos lleven “hinchada” se arman grupos en la parte superior del anfiteatro que organizan cantos, gritos, etc .

Mito: Según Cohen, se define como un relato en gran parte ficticio, que trata de orígenes y transformaciones, expresado en términos simbólicos.

Existe un mito que explica las relaciones entre la gestión de turno y los grupos opositores. Dice que “ los de arriba ” trabajan para beneficiar a los amigos. Este fundamento genera consecuencias en ambos grupos. Los opositores se apoyan en él para las críticas y los que gestionan benefician en sus decisiones a los miembros de la oposición a fin de contrarrestar el mito. Es ilustrativo, además, comentar que los de arriba trabajan en el primer piso. Un ejemplo más de como los relatos míticos atraviesan el hacer cotidiano.

- Evaluación Institucional

El 21 de Febrero de 2003 se incluyó por Resolución Ministerial Nro. 254 a la carrera de Veterinaria en el régimen del art. 43 de la Ley de Educación Superior Nro. 24 521. El mismo determina que los planes de estudio de carreras correspondientes a profesiones reguladas por el estado, cuyo ejercicio pudiera comprometer el interés público, poniendo en riesgo de modo directo la salud, la seguridad y los bienes de los habitantes, deben tener en cuenta, los contenidos curriculares básicos y los criterios sobre intensidad de la for-

mación práctica establecidos por Resolución Ministerial.

El 7 de septiembre de 2005 se aprobó la Resolución Ministerial 1034 por medio de la cual se establecen los contenidos curriculares básicos, la carga horaria mínima, los criterios de intensidad de la formación práctica, los estándares para la acreditación de la carrera de veterinaria y la nómina de actividades reservadas para quienes hayan obtenido el respectivo título. La misma se construyó con los aportes de la CONADEV (Comisión Nacional de Decanos de Veterinaria de Facultades Nacionales). En ese momento se iniciaba un período de presentación voluntario con un plazo máximo de 12 meses para acreditar ante la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación. Dado que ninguna Facultad se presentó en forma voluntaria, se inició en noviembre de 2006 la inscripción obligatoria.

El 26 de septiembre de 2006, el Consejo Directivo de FCV UBA presidido por el MV Rubén Hallu, aprobó mediante Resolución 492/06 la solicitud al Consejo Superior para que autorice, la inscripción de la carrera de Veterinaria en el proceso de acreditación para ser evaluada ante la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación CONEAU. El Consejo Superior aprueba dicha autorización alegando la importancia de la evaluación de una carrera de interés público.

El 15 de Marzo de 2007 se inició la Acreditación de la carrera de Veterinaria, la misma fue llevada adelante por la actual Gestión, conducida por el Decano MV Marcelo Miguez, quien estaba recientemente nombrado. El proceso de acreditación comprendió la realización de una autoevaluación y la posterior actuación de un comité de pares. El período de autoevaluación duró 4 meses el mismo se dividió en dos etapas, la primera consistió en la sensibilización de la comunidad académica, se realizaron reuniones informativas y se convocaron a 30 docentes para la recolección y sistematización de los datos volcados a los instrumentos, fichas docentes y fichas curriculares, preparados por la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación para tal fin. Se cargaron 549 fichas docentes y 114 fichas curriculares (1 por asignatura). En la segunda etapa se realizó un análisis de las condiciones en las que se desarrolla la carrera, se emitieron juicios evaluativos y sobre la base de estos se construyó una agenda de problemas y un plan de mejoramiento, conteniendo acciones para superarlos. El producto de esta etapa de auto evaluación fue la entrega el 15 de julio de 2007 de un Informe Final de Autoevaluación pormenorizado con perspectiva histórica y contextualizada acerca de la realidad científica y académica de la Institución.

En septiembre de 2007 la Facultad recibió al comité de pares evaluadores, sobre ellos recayó la responsabilidad del análisis experto. Estudiaron el informe de auto evaluación, los planes de mejora y realizaron un diagnóstico de situación in situ.

En Diciembre de 2007 el comité de pares elaboró un dictamen mediante el cual sugerían modificaciones necesarias para cumplir con los estándares establecidos por Resolución Ministerial 1034/05, relacionadas con los contenidos curriculares mínimos a saber: La incorporación a la currícula de Inglés

Técnico, Sociología Rural y Urbana, la transformación de materias electivas pertenecientes al ciclo de Intensificación en obligatorias pertenecientes al ciclo superior y el aumento de horas prácticas agrupadas en las prácticas profesionales supervisadas.

En diciembre se aprueba por unanimidad en el Consejo Directivo la incorporación de Inglés Técnico, Sociología y un Taller de Sociología Rural y Urbana y Prácticas solidarias.

En Febrero de 2008 se inicia un trabajo conjunto entre la Secretaría Académica y los profesores a cargo de áreas y se realiza la reestructuración del Plan de Estudios.

En junio de 2008 por Resolución CONEAU 219/08 se Acredita a la carrera de Veterinaria de la Facultad de Ciencias Veterinarias de la UBA por el plazo máximo de 6 años siendo está la única Institución que alcanza este mérito establecido para aquellas instituciones que cumplen con los estándares de calidad.

1 - PROCESO DE ARMADO DEL PLAN ESTRATEGICO:

El proceso de armado del Plan en FCV UBA, exigió que las autoridades de la Facultad, Decano, Vicedecano, Secretarios y Subsecretarios en conjunto con el equipo de colaboradores (comisiones formadas por graduados y docentes), formulen juicios, análisis y argumentos para dar cuenta del grado en que se ajusta la Facultad a los estándares establecidos para la carrera de Veterinaria. Asimismo, debió manifestar cuáles son y en qué medida alcanzó sus propias metas y propósitos.

Para desarrollar el proceso, cada Secretaría de gobierno, debió actualizar y reanalizar el informe que completó para la acreditación ante CONEAU.

a) Etapa de armado:

El desarrollo del proceso exigió que en la Facultad se instalen espacios apropiados para la coordinación y la comunicación. Por ello, se llevaron a cabo las siguientes acciones:

1. Conformación de una estructura formal de coordinación integrada por los responsables de cada área estratégica, que orientó e impulsó el desarrollo.

2. Creación de mecanismos apropiados para informar y sensibilizar a profesores, estudiantes, directivos y personal administrativo sobre el armado del Plan Estratégico y el cronograma de actividades previas.

3. Organización de las acciones de capacitación necesarias respecto del armado de los informes previos.

4. Desarrollo de los instrumentos y métodos idóneos para la recolección de la información necesaria.

b) Organización de los datos

Terminada la fase de preparación, los responsables de cada sector procedieron a recoger y presentar la información relativa a los indicadores para los criterios de calidad, de acuerdo a lo establecido.

c) Análisis y juicio evaluativo

Los integrantes de los diferentes estamentos, vinculados a la carrera, analizaron los datos, volcaron sus propias apreciaciones, y elaboraron así en conjunto los juicios acerca del cumplimiento de los criterios de calidad. Mediante estos debates, fue posible identificar y caracterizar rasgos positivos, aspectos deficitarios, problemas y alternativas para solucionarlos, llegando por lo tanto a conclusiones sobre la calidad de la carrera y, además, generar compromisos personales e institucionales para su mejoramiento continuo.

d) Redacción del Informe Final:

El Informe consistió en un resultado escrito y de consenso del proceso realizado. Presentó las siguientes propiedades:

1. Técnico: se fundamenta en recursos metodológicos válidos y en información confiable.
2. Representativo: expresa el trabajo y participación de la comunidad académica correspondiente.
3. Analítico: va más allá de la mera descripción de las situaciones detectadas y de las estimaciones subjetivas, identificando causas y efectos.
4. Equilibrado: toma en cuenta tanto los logros como los aspectos deficitarios y los pondera adecuadamente.
5. Realista: en cuanto a los objetivos estratégicos y a las proyecciones futuras.

e) Diagramación del Plan Estratégico:

Una vez obtenida la información a través de los diferentes instrumentos, la coordinación analizó con un enfoque integrador, con el fin de elaborar los objetivos estratégicos y las acciones que cumplirán los mismos.

El Plan Estratégico terminado se caracteriza por ser un documento dinámico, que puede ser modificado parcialmente según el grado de cumplimiento de cada una de las líneas de acción que contiene; flexible, que puede y debe ser revisado de forma global cada tres años, dado que los cambios en los que está inmersa la Profesión Veterinaria y por ende la Facultad, hacen necesario volver a realizar un diagnóstico, tanto externo como interno, para poder adaptarse a dichos cambios y tener mayores probabilidades de conseguir los objetivos institucionales.

f) Aprobación:

El Plan Estratégico será elevado a la Comisión de Enseñanza del Consejo Directivo para su posterior aprobación.

2 - PLAN ESTRATÉGICO PROPUESTO 2011-2014

FACULTAD DE CIENCIAS VETERINARIAS

UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES

1- Misión, Visión y Valores Institucionales

Misión

La Misión de la Facultad de Ciencias Veterinarias es generar una propuesta educativa de formación profesional científica técnica ética y socio comunitaria que de respuesta a los requerimientos de la sociedad.

- Lograr una oferta educativa de nivel superior, superadora de la existente en términos de calidad de la formación, fortaleza institucional y posibilidad de inserción laboral inmediata de sus egresados.
- Formar destacados profesionales con amplios y actualizados conocimientos científicos y técnicos, desde una perspectiva de formación ética, ciudadana, contextual y socio-comunitaria. Capaces de tomar decisiones y orientar en la definición de políticas para los sectores vinculados.
- Promover la formación de un cuerpo docente comprometido y con una actualización permanente de sus competencias.
- Promover la actualización del Plan de Estudios teniendo como objetivo la mejora de la calidad de vida de la población y el cuidado del medio ambiente que la rodea, a través de la formación, la investigación y la transferencia de conocimientos relacionados con la producción, la salud y bienestar animal, la protección de animales en extinción, la producción y control de fármacos veterinarios, la salud pública, la bioética, la biotecnología, las terapias asistidas.
- Propiciar la formación continúa del personal administrativo y de maestría (personal no docentes), con el fin de transformarlo en el staff de apoyo ideal para cumplir con las funciones institucionales.
- Actuar como dinamizador de los procesos económico-sociales de la región, a través de sus acciones de extensión y transferencia.

Visión

La Facultad de Ciencias Veterinarias de la Universidad de Buenos Aires aspira a constituirse en un referente innovador y de excelencia que integra el mundo académico con el sector productivo a nivel nacional, en el ámbito de la salud pública, la salud animal de pequeños y grandes animales, la producción agropecuaria y agroalimentaria, la protección y preservación del medio ambiente. Cuyo principal lema sea la mejora de la calidad de vida de la población.

Valores

- Buscar la excelencia en el quehacer veterinario.
- Perseguir la eficiencia en la función académica, de extensión y de gestión, sobre la base de la participación y el consenso.
- Formar antes que informar.
- Respetar la búsqueda de la verdad y la equidad en todas las decisiones de los sectores vinculados.
- Promover la cultura del cuidado del medio ambiente y la salud pública a través de la formación, la investigación y la transferencia del conocimiento.
- Practicar la tolerancia frente al disenso.
- Promover una actitud responsable frente a la comunidad por parte de los claustros (alumnos graduados y profesores).
- Favorecer el conocimiento integral de la problemática social en la cual se desenvuelven los alumnos y profesionales.

2- Análisis FODA

Considerando que el FODA es una herramienta de análisis estratégico, que permite examinar elementos internos o externos de programas y proyectos, desde de la estructura formal de coordinación integrada por los responsables de cada área estratégica, se decidió implementar dicho estudio.

Las Fortalezas se definieron como elementos internos y positivos, las Oportunidades como situaciones externas, positivas, que se generan en el entorno y una vez identificadas pueden ser aprovechadas, las Debilidades como problemas internos que una vez que son identificados y mediante una adecuada estrategia, deben eliminarse y las Amenazas como situaciones negativas, externas, que pueden atentar contra la Institución, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearla.

A continuación se desarrollan los resultados.

Fortalezas

- Docentes competentes que asumen la responsabilidad concreta de llevar a cabo la misión institucional.
- Áreas Académicas comprometidas que cumplen con el propósito de la misión de la Institución.
- Personal no docente calificado y comprometido con cada tarea.
- Dotación de un edificio especialmente diseñado.
- Equipamiento y recursos pedagógicos que favorecen el aprendizaje.
- Beca completa para docentes para la realización de la Carrera Docente y un arancel diferencial para completar la Especialidad en Do -

- encia Universitaria para Ciencias Veterinarias y Biológicas.
- Proyectos de Investigación integrados por docentes y alumnos basados en el conocimiento original, básico y aplicado.
 - Carreras de posgrado propias de FCV: Doctorado (iniciada en 1990), la Maestría en Salud Animal (iniciada en 1991), la Maestría en Bio - tecnología (iniciada en 1994), la Maestría en Bromatología y Tecnología de la Industrialización de los Alimentos (iniciada en 1995), la Maestría en Salud Pública (iniciada en 1996), la Carrera de Especialización en Inocuidad y Calidad Agroalimentaria (iniciada en 1999), la Especialidad en Docencia Universitaria con Orientación en para Ciencias Veterinarias y Biológicas (iniciada en 2000), la Carrera de Especialización en Cirugía en Pequeños Animales (iniciada en 2001), la Maestría en Gestión del Agua (iniciada en 2004).
 - Oferta de carreras de posgrado compartidas con otras facultades: Carrera de Especialización en Bromatología y Tecnología de los Alimentos (iniciada en 2001).
 - Instituto de Investigación y Tecnología en Reproducción Animal (INITRA) de la Facultad de Ciencias Veterinarias de la UBA.
 - Proyectos solidarios que incluyen tareas interdisciplinarias en las cuales se emplea la metodología pedagógica Aprendizaje - Servicio.
 - Centro de Desarrollo Comunitario dirigido por el presidente de la Red Solidaria, con el fin de profesionalizar la lucha contra el hambre.
 - La bolsa de oportunidades laborales como nexo entre las empresas vinculadas al quehacer veterinario y alumnos y graduados de la Facultad.
 - Estrecha relación docente - alumno en el período de intensificación que permite una modalidad de trabajo personalizado la cual es muy valorada por ambas partes.
 - Experiencias a campo, que se llevan a cabo regularmente durante el cursado de las materias en instituciones relacionadas con el ámbito profesional y que permite una marcada formación práctica.
 - La Facultad cuenta con fuentes de ingreso de recursos, tales como aranceles por servicio a terceros, que prestan diversas cátedras.
 - Hospital Escuela de Medicina Veterinaria abierto a la comunidad.

Oportunidades

- Convocatoria para acreditarla carrera de Veterinaria ante el MERCOSUR (ARCUSUR).
- La visión Biomédica de los fenómenos físicos permite a la Facultad de Ciencias Veterinarias mejorar el programa de la materia Física del CBC y Física Biológica del Ciclo de grado, dándoles un nuevo enfoque con temáticas de aplicación para la explicación de los fenómenos del organismo animal.
- El primer Foro Nacional sobre la enseñanza de la Medicina Veterina-

ria manifestó cambios en la profesión asociados a los avances científicos - tecnológicos permitiendo proyectar ajustes en el Plan de Estudios incorporando estrategias de enseñanza y aprendizaje, en pos de una formación académica de excelencia.

- Desarrollo a nivel nacional del Plan Estratégico Agroalimentario tomando como uno de los referentes la Facultad de Ciencias Veterinarias de la UBA.
- Surgimiento de un nuevo concepto "Un Mundo, Una salud" que manifiesta la toma de conciencia colectiva del vínculo existente entre las enfermedades animales y la salud pública.

Debilidades

- Los recursos financieros actuales resultan suficientes para cumplir con las funciones mínimas, pero son un factor limitante para el crecimiento a futuro de la Unidad Académica.
- La difícil situación presupuestaria restringe el crecimiento de la estructura de conducción generando al momento una situación de sobrecarga de tareas y funciones al conjunto de gestores.
- Se observa un déficit en la carga horaria del ciclo superior con respecto a la carga horaria que figura en la Resolución Ministerial 1034.
- Una relación muy poco estrecha en los niveles iniciales entre docentes y alumnos, que da como resultado poca comunicación.
- Excesivo tiempo de duración real de la carrera.
- Poca interrelación horizontal entre cátedras en actividades académicas y de investigación.
- Falta de análisis de pertinencia de los proyectos de investigación respecto de las necesidades nacionales.
- No se evalúa el desempeño docente a través de los estudiantes.
- Los procesos administrativos no están sistematizados y, por ende, son poco ágiles.
- Falta de metodología rigurosa consistente para el seguimiento de egresados, actualmente son escasos y heterogéneos.

Amenazas

- Recesión generalizada del mercado Laboral
- Minusvaluación del título de Veterinario en el imaginario colectivo.
- La actual situación socioeconómica conlleva a que el alumno adquiera mayor compromisos laborales con la consiguiente prolongación de la carrera.
- Déficit en la orientación vocacional de los alumnos de escuela media.
- La actual crisis productiva que vive el Campo, cierra espacios de trabajo para los egresados.

3- Políticas a Desarrollar por área estratégica de trabajo.

Para la Facultad, la concepción de la calidad educativa implica responsabilidad y compromiso social además de excelencia académica.

Sus políticas prioritarias tienen como eje central la inclusión, la democratización, garantizando más y mejores oportunidades de aprendizaje para todos los estudiantes, el incremento en el desarrollo de la investigación y el vínculo con la sociedad a través de la transferencia de conocimiento y tecnología y la puesta en marcha de proyectos solidarios

El objetivo de la carrera es la mejora de la calidad de vida de la población.

Áreas Estratégicas:

1 - Política Institucional: Desarrollar políticas que afiancen y mejoren el posicionamiento institucional, asegurando su sustentabilidad.

2 - Académica: Adecuar la oferta educativa de grado y posgrado a las necesidades detectadas en el medio socio productivo, garantizando una formación innovadora tanto en aspectos científico – técnicos, como humanos.

3 - Extensión: Desarrollar una política de transferencia de servicios que consolide a la Facultad a nivel nacional, fomentando las relaciones con empresas e instituciones públicas y privadas.

Fomentar las actividades artísticas, deportivas y culturales para nuestra comunidad educativa y para toda la región.

4 - Bienestar Estudiantil: Desarrollar un área que apoye el desempeño del alumno durante su paso por la Facultad.

5 - Ciencia y Técnica: Fomentar la investigación en las diferentes cátedras, desarrollando una política de Ciencia Básica y Aplicada que transforme a la facultad en un referente a nivel nacional a la hora de dar respuestas a las diferentes situaciones problemáticas de los sectores vinculados.

6 - Hospitalaria: Transformar al Hospital Escuela en un centro de referencia en Medicina de Pequeños y Grandes animales.

7 - Gestión Institucional: Potenciar la eficiencia de la gestión dotándola de la estructura adecuada y de los instrumentos de calificación y motivación del personal necesario.

Área de Política Institucional

Responsable: Decano

Objetivos estratégicos:

- 1.1 Responder a la demanda de la sociedad, mejorando la calidad de la oferta de educación pública.
- 1.2 Afianzar el posicionamiento institucional, asegurando su sustentabilidad.
- 1.3 Desarrollar políticas que propicien la libertad académica con formas y estilos de gestión compartidos, participativos, reflexivos y críticos para formar profesionales éticamente preparados y socialmente comprometidos.
- 1.4 Incrementar las acciones tendientes a diseñar programas de cooperación interinstitucional nacional e internacional.
- 1.5 Contribuir al Desarrollo de un programa de Educación a Distancia Único para toda la UBA.
- 1.6 Articular el sector de Educación Media con el de Educación Superior.
- 1.7 Desarrollar estrategias apropiadas de información vocacional tanto en lo que se refiere a su calidad como a su amplitud.

1.1 Objetivo estratégico: Responder a la demanda de la sociedad, mejorando la calidad de la oferta de educación pública.

Líneas de acción:

- Incorporación voluntaria al proceso de Acreditación de la carrera de Veterinaria ante el MERCOSUR (ARCUSUR).

1.2 Objetivo estratégico: Afianzar el posicionamiento institucional, asegurando su sustentabilidad.

Líneas de acción:

- Oferta de posgrados orientados a las necesidades y demandas del medio garantizando una formación innovadora.
- Proyecto de elaboración de criterios para priorizar temas de investigación según las necesidades del país.

1.3 Objetivo estratégico: Desarrollar políticas que propicien la libertad académica con formas y estilos de gestión compartidos, participativos, reflexivos y críticos para fomentar profesionales éticamente preparados y socialmente comprometidos.

Líneas de acción:

- Armado bajo esta perspectiva de un Plan Estratégico para los próximos años, respondiendo a procesos de reflexión colectivos.

1.4 Objetivo estratégico: incrementar las acciones tendientes a diseñar programas de cooperación interinstitucional nacional e internacional.

Líneas de acción:

- Creación de la Dirección de Relaciones Internacionales.
- Presentación y aprobación del Proyecto Fortalecimiento de Redes Interuniversitarias que estructura una red internacional ICAARG entre Instituciones Cubanas y Universidades Argentinas en el campo de la producción animal (Producción de Bovinos de Leche, Bovinos de carne y Aves).
- Participación en el programa Inter U de movilidad e intercambio de docentes y alumnos entre la Facultades Nacionales que fortalece la cooperación interinstitucional académica, científica y técnica entre las Universidades Nacionales, propendiendo el mejoramiento de la calidad y la pertinencia de la Educación Superior.
- Participación del Programa de movilidad e intercambio del Grupo Montevideo AUGM que permite que los estudiantes regularmente matriculados en carreras en una Universidad del Grupo cursen parte de sus estudios, durante un semestre lectivo, en otra Universidad de un país diferente.

1.5 Objetivo estratégico: Contribuir al Desarrollo de un programa de Educación a Distancia Único para toda la UBA.

Líneas de acción:

- Propiciar desde la Facultad de Ciencias Veterinarias la creación de una comisión integrada por representantes de todas las Unidades académicas con el fin de desarrollar un marco metodológico y normativo para la educación a distancia en UBA.
- Capacitación de los docentes de la Facultad para el armado de plataformas virtuales. Curso :“Educación a Distancia en la Enseñanza Superior” Duración : 32 horas.

1.6 Objetivo estratégico: Articular el sector de Educación Media con el de Educación Superior.

Líneas de acción:

- Participación de la Facultad de Ciencias Veterinarias en Proyectos de

articulación en el marco de programas de mejoramiento de la Escuela Media.

- Creación de una Escuela de Educación Técnico Profesional de nivel medio en Producción Agropecuaria y Agroalimentaria de la Facultad de Ciencias Veterinarias de la UBA.

1.7 Objetivo estratégico: Desarrollar estrategias apropiadas de información vocacional tanto en lo que se refiere a su calidad como a su amplitud.

Líneas de acción:

- Coordinación de acciones (charlas, visitas a FCV) de articulación con el Ciclo Básico Común (CBC)
- Incorporación de contenidos referidos a las incumbencias del Médico Veterinario en la materia Sociología del CBC para la carrera de Veterinaria.

Área Académica:

Responsable: Secretaria Académica

1) Grado

Objetivos Estratégicos

- 2.1 Lograr excelencia a nivel educativo.
- 2.2 Adecuar los años de cursado a la duración real de la carrera.
- 2.3 Asegurar el desempeño idóneo del recién graduado en cualquiera de los campos de incumbencia profesional.
- 2.4 Capacitar desde un aspecto práctico al estudiante en un área específica de su elección con mayor profundidad: Medicina de Pequeños Animales, Medicina de Grandes Animales, Producción Animal y Medicina Preventiva y Salud Pública.
- 2.5 Formar estudiantes centrados en el desarrollo científico - tecnológico desde una perspectiva de formación ética, ciudadana, contextual y socio comunitaria.
- 2.6 Reforzar y afianzar conocimientos y actitudes vinculadas a la formación del alumno respecto del cuidado del medio ambiente.
- 2.7 Desarrollar capacidades en los estudiantes para el aprendizaje con tinuo.
- 2.8 Mejorar las retribuciones Docentes.
- 2.9 Actualización de los recursos didácticos.

2) Posgrado

- 2.10 Propiciar un espacio privilegiado de relación directa con los egresados, para atender las necesidades académico - científicas que se plantean a partir del ejercicio de la profesión.
- 2.11 Potenciar la formación de masa crítica especializada en diferentes áreas, fundamentalmente en aquellas que presentan mayores debilidades en ese aspecto.
- 2.12 Crear una oferta educativa para el graduado, que le permita estar actualizado en forma continua en las mismas condiciones que el estudiante en curso.
- 2.13 Incentivar la capacitación del personal docente en un área específica de su formación académica.

2.1 Objetivo estratégico: Lograr excelencia a nivel educativo.

Líneas de acción:

- Designar un grupo asesor que trabajen de manera permanente en el seguimiento y evaluación del Plan de Estudios.
- La Secretaria Académica elevará al Consejo Directivo un anteproyecto de resolución para la realización de encuestas que permitan la evaluación continua de la función docente.

2.2 Objetivo estratégico: Adecuar los años de cursado a la duración real de la carrera.

Líneas de acción:

- Aplicar la normativa aprobada por el Consejo Superior respecto de las condiciones de regularidad de los alumnos.
- Realizar un seguimiento del rendimiento de los alumnos en los primeros años de la carrera donde hay más porcentaje de desgranamiento.
- Revisión de los contenidos de las materias donde se presenta mayor porcentaje de desgranamiento.

2.3 Objetivo estratégico: Asegurar el desempeño idóneo del recién graduado en cualquiera de los campos de incumbencia profesional.

Líneas de acción:

- Revisión de la formación básica del Módulo Común Obligatorio.
- Proyecto de creación del Programa de Seguimiento virtual de los Gra

duados con el fin de establecer una relación entre formación e inserción laboral.

2.4 Objetivo estratégico: Capacitar desde un aspecto práctico al estudiante en un área específica de su elección con mayor profundidad: Medicina de Pequeños Animales, Medicina de Grandes Animales, Producción Animal y Medicina Preventiva y Salud Pública.

Líneas de acción:

- Transformación del Ciclo de Intensificaciones en una Práctica Profesional Supervisada (PPS).

2.5 Objetivo estratégico: Formar estudiantes centrados en el desarrollo científico - tecnológico desde una perspectiva de formación ética, ciudadana, contextual y socio comunitaria.

Líneas de acción:

- Revisión constante de los programas analíticos que comprenden desde la sanidad animal, la protección y preservación del ambiente, la producción y control de fármacos veterinarios, higiene de los alimentos, producción animal, aspectos relacionados con enfermedades transmisibles al hombre.
- Incorporación a la currícula de un taller de prácticas solidarias donde se aplican las Técnicas pedagógicas de Aprendizaje - Servicio.
- Incorporación a la currícula de la asignatura Inglés Técnico.
- Incorporación a la currícula de Sociología Rural y Urbana.

2.6 Objetivo estratégico: Reforzar y afianzar conocimientos y actitudes vinculadas a la formación del alumno respecto del cuidado del medio ambiente.

Líneas de acción:

- Realización de Jornadas de actualización para docentes en temas medioambientales organizadas por el grupo de expertos que formará parte del futuro Centro de Educación y Gestión Ambiental.

2.7 Objetivo estratégico: Desarrollar capacidades en los estudiantes para el aprendizaje continuo.

Líneas de acción:

- Oferta de talleres para docentes de las áreas básicas, destinados a la enseñanza a través de la resolución de problemas.

- Establecer régimen obligatorio de concurrencias al Hospital Escuela para los alumnos que cursen el ciclo superior.

2.8 Objetivo estratégico: Mejorar las retribuciones Docentes.

Líneas de acción:

- Peticionar ante el Consejo Superior de la Universidad de Buenos Aires el incremento del inciso 1 (sueldos docentes).
- Análisis de las dedicaciones Docentes.

2.9 Objetivo estratégico: Actualización de los recursos didácticos.

Líneas de acción:

- Compra de proyectores multimedia.
- Actualización de software educativo.

2.10 Objetivo estratégico: Propiciar un espacio privilegiado de relación directa con los egresados, para atender las necesidades académico - científicas que se plantean a partir del ejercicio de la profesión.

Líneas de acción:

- Creación de la escuela de Graduados.
- Actualización encuesta egresado.
- Sistema informático de seguimiento de Egresados al año.

2.11 Potenciar la formación de masa crítica especializada en diferentes áreas, fundamentalmente en aquellas que presentan mayores debilidades en ese aspecto.

Líneas de acción:

- Programación de reuniones sistemáticas con el fin de motivar a los docentes sin títulos de posgrado.
- Creación de cuatro carreras nuevas de posgrado: Especialización en Medicina de Pequeños Animales, Especialización en Medicina del Equino Deportivo, Especialización en Cardiología Veterinaria y Especialización en Producción de Bovinos de Carne.

2.12 Crear una oferta educativa para el graduado, que le permita estar actualizado en forma continua en las mismas condiciones que el estudiante en curso.

Líneas de acción:

- Puesta en marcha del ciclo de charlas de actualización por cohorte.
- Implementar la educación a distancia en los cursos de posgrado.

2.13 Incentivar la capacitación del personal docente en un área específica de su formación académica.

Líneas de acción:

- Gestionar el otorgamiento de beca completa para la realización de la Carrera de Doctorado a los docentes de nuestra Facultad.
- Armar un sistema de becas para cursos de posgrado y aranceles diferenciales para docentes de la Facultad.

Área de Extensión: Servicios y Transferencia

Responsable: Secretario de Extensión Universitaria

Objetivos estratégicos:

- 3.1 Generar puentes entre la institución y la comunidad para devolver a esta en acciones lo que la Facultad produce en conocimientos.
 - 3.2 Aumentar el número de Proyectos Solidarios que incluyen tareas interdisciplinarias en las cuales se emplea la metodología pedagógica Aprendizaje - Servicio.
 - 3.3 Fomentar la vinculación Institucional para fortalecer el desarrollo de la Profesión.
 - 3.4 Fomentar las actividades artísticas, deportivas y culturales para los miembros de la institución y para toda la comunidad.
 - 3.5 Aumentar el número de Servicios a Terceros.
- 3.1 Objetivo estratégico: Generar puentes entre la institución y la comunidad para devolver a esta en acciones lo que la Facultad produce en conocimientos.

Líneas de acción:

- Creación de la Escuela de Herradores, destinada a la comunidad en general.
- Creación del Centro de Terapia Asistida con Animales. T.A.C.A
- Creación de la Escuela de Adiestramiento Canino, destinada a la comunidad en general.
- Puesta en Marcha del Proyecto Solidario de Educación para la Salud,

prevención de Zoonosis y control de las poblaciones canina y felina en el asentamiento de Margarita Barrientos “Los Piletos”.

3.2 Objetivo estratégico: Aumentar el número de Proyectos Solidarios que incluyen tareas interdisciplinarias en las cuales se emplea la metodología pedagógica Aprendizaje - Servicio.

Líneas de acción:

- Realización de reuniones periódicas con las áreas que aún no hayan armado proyectos solidarios.
- Asistencia técnica por parte de la asesoría pedagógica para la implementación del aprendizaje servicio.

3.3 Objetivo estratégico: Fomentar la vinculación Institucional para fortalecer el desarrollo de la Profesión.

Líneas de acción:

- Firma de nuevos convenios con empresas vinculadas a la agroindustria, laboratorios e instituciones oficiales.

3.4 Objetivo estratégico: Fomentar las actividades artísticas, deportivas y culturales para los miembros de la institución y para toda la comunidad.

Líneas de acción:

- Creación del área de deportes dependiente de la Secretaría de Extensión.
- Organización de eventos deportivos con participación de grupos internos y externos.
- Promoción y difusión de las actividades del Centro Cultural Ricardo Rojas dependiente de la UBA.

3.5 Objetivo estratégico: Aumentar el número de Servicios a terceros.

Líneas de acción:

- Reuniones motivadoras con cátedras cuyos servicios estén sin funcionamiento.
- Reuniones con las cátedras que no posean servicios a terceros.

Área de Bienestar Estudiantil: apoyo integral al estudiante.

Responsable: Secretario de Bienestar Estudiantil

Objetivos Estratégicos:

- 4.1 Facilitar a los estudiantes las mejores condiciones para su inserción en la vida universitaria.
- 4.2 Velar por el buen desempeño académico de los alumnos.
- 4.3 Aumentar la oferta de pasantías educativas.

4.1 Objetivo estratégico: Facilitar a los estudiantes las mejores condiciones para su inserción en la vida universitaria.

Líneas de acción:

- Creación de la Subsecretaría de Promoción para Igualdad de Oportunidades.
- Gestión de becas de ayuda económica ante empresas vinculadas con el sector agropecuario.
- Reuniones con empresas vinculadas para promocionar la bolsa de trabajo para alumnos.

4.2 Objetivo estratégico: Velar por el buen desempeño académico de los alumnos.

-Línea de acción:

- Servicio de Orientación al Estudiante que responde a las necesidades de los alumnos respecto de lo vocacional y pedagógico.

4.3 Objetivo estratégico: Aumentar la oferta de pasantías educativas.

- Línea de acción:

- Programa de reuniones periódicas con empresas y organismos relacionados con la profesión la realización de pasantías que incorporen alumnos de grado y de las Prácticas Profesionales Supervisadas.

Área de Ciencia y Técnica:

Responsable: Vicedecano

Objetivos Estratégicos

- 5.1 Estudiar los problemas nacionales que incumben a las Ciencias Veterinarias.
 - 5.2 Desarrollar nuevos conocimientos tanto en las ciencias básicas como en las aplicadas, en los tres núcleos prioritarios de desarrollo científico y tecnológico: Salud Animal, Reproducción Animal, Producción Animal y Agroalimentos.
 - 5.3 Potenciar la integración de las áreas, la capacidad y formación de sus recursos humanos.
- 5.1 Objetivo estratégico: Estudiar los problemas nacionales que incumben a las Ciencias Veterinarias.

Líneas de acción:

- Creación de una Subsecretaría de Ciencia y Técnica que entienda exclusivamente en esas cuestiones.
- 5.2 Objetivo estratégico: Desarrollar nuevos conocimientos tanto en las ciencias básicas como en las aplicadas, en los tres núcleos prioritarios de desarrollo científico y tecnológico: Salud Animal, Reproducción Animal, Producción Animal y Agroalimentos.

Líneas de acción:

- Programación de reuniones con el fin de incentivar la participación de los docentes en los proyectos ya existentes.
 - Programación de reuniones para concientizar respecto de la importancia de la investigación en áreas de vacancia.
 - Difusión a través de FCV comunicando de la oferta nacional e internacional de subsidios, programas, becas de posgrado, intercambios entre grupos de trabajo, proyectos conjuntos con otras instituciones, destacando las oportunidades de obtener financiamiento, becas, profesores extranjeros, etc.
- 5.3 Objetivo estratégico: potenciar la integración de las áreas, la capacidad y formación de sus recursos humanos.

Líneas de acción:

- Reuniones periódicas con los integrantes del Instituto de Investigación en Tecnología y Reproducción Animal (INITRA).
- Creación del Centro de Producción Animal y Agroalimentos.
- Centralizar la temática medioambiental a través del Centro de Edu -

- cación y Gestión Ambiental.
- Programación de reuniones de concientización respecto de la importancia de generar proyectos interdisciplinarios que permiten un uso eficiente de los recursos humanos y materiales.

Área Hospitalaria:

Responsable: Director del Hospital

Objetivos Estratégicos

- 6.1 Que la enseñanza de grado sea la columna vertebral del Hospital Escuela.
- 6.2 Posicionar al Hospital Escuela de la Facultad de Ciencias Veterinarias como referente en el ámbito profesional.
- 6.3 Brindar a los Colegas externos y a Docentes de áreas afines actividades de perfeccionamiento.
- 6.4 Ofrecer un servicio a la comunidad de Atención de la Salud Animal.
- 6.5 Informatización de las Historias Clínicas.

6.1 Objetivo estratégico: Que la enseñanza de grado sea la columna vertebral del Hospital Escuela.

Líneas de acción:

- Aumentar el número de Médicos de Planta afectados a la Docencia.
- Aumentar el número de consultorios destinados a las asignaturas de Prácticas Hospitalarias.
- Puesta en marcha de un esquema de distribución de los casos clínicos en función de los temarios de la currícula.
- Implementar sistema de guardias obligatorias en el Servicio de Emergentología.

6.2 Objetivo estratégico: Posicionar al Hospital Escuela de la Facultad de Ciencias Veterinarias como referente en el ámbito profesional.

Línea de acción:

- Aumento de la difusión de los servicios especializados para que sean empleados por los colegas para derivar casos de difícil resolución.
- Reestructuración de las Unidades de:
 - Clínica Médica de Pequeños Animales
 - Endocrinología
 - Hematología Especial en Caninos y Felinos
 - Patología Clínica General

Cardiología
Ecocardiografía Bidimensional y Doppler, Electrocardiografía
Fisioterapia y Rehabilitación
Nefrología y Urología
Neurología
Radiología
Cirugía
Clínica Médica y Quirúrgica del Equino
Etología Clínica
Ecografía

6.3 Objetivo estratégico: Brindar a los Colegas externos y a Docentes de áreas afines actividades de perfeccionamiento.

Línea de acción:

- Se ofrecerá un Programa de pasantías que incluirá las siguientes áreas:
 1. Clínica Médica de Pequeños Animales
 2. Endocrinología y Enfermedades Metabólicas
 3. Hematología Especial en Caninos y Felinos
 4. Patología Clínica General
 5. Clínica Cardiológica Básica en Pequeños Animales
 6. Clínica Cardiológica Avanzada en Pequeños Animales
 7. Ecocardiografía Bidimensional Básica en Pequeños Animales
 8. Ecocardiografía Bidimensional Avanzada en Pequeños Animales
 9. Ecocardiografía Doppler Básica en Pequeños Animales
 10. Ecocardiografía Doppler Avanzada en Pequeños Animales
 11. Electrocardiografía Básica en Pequeños Animales
 12. Electrocardiografía Avanzada en Pequeños Animales
 13. Pasantía en Fisioterapia y Rehabilitación en Pequeños Animales
 14. Nefrología y Urología en Pequeños Animales
 15. Neurología en Pequeños Animales - Nivel Inicial
 16. Neurología en Pequeños Animales - Nivel Especial
 17. Radiología en Pequeños Animales, Entrenamiento en Técnica e Interpretación Radiológica
 18. Cirugía en Pequeños Animales
 19. Claudicaciones en el Equino - Podología Equina - Rehabilitación Física del Equino Atleta
 20. Clínica Médica y Quirúrgica del Equino
 21. Cardiología en Equinos (Clínica y Exploraciones Complementarias)
 22. Etología Clínica en el Hospital Escuela de Medicina Veterinaria
 23. Ecografía

24. Identificación bacteriológica y molecular de cepas de Escherichia colishigatoxigénicas (STEC)

6.4 Objetivo estratégico: Ofrecer un servicio a la comunidad de Atención de la Salud Animal.

Líneas de acción:

- Hospital abierto al público en general con aranceles reducidos.
- Extensión del horario de atención hasta las 21 hs.
- Apertura del servicio de Internación y Emergentología.

6.5 Objetivo estratégico: Informatización de las historias clínicas.

Líneas de acción:

- Adquisición de un software específico de historias clínicas.
- Entrenamiento del Personal administrativo para el uso de la nueva herramienta informática.
- Entrenamiento de los médicos de planta usuarios del software.
- Compra de computadoras portátiles para consultorios.
- Actualización de parque informático del Hospital Escuela.

Área de Gestión Institucional: Administración, Infraestructura y Financiamiento

Responsable: Subsecretario de Gestión

Objetivos estratégicos

- 7.1 Diseñar un sistema de Información inteligente que permita medir y conocer variables significativas en tiempo oportuno y que logre una adecuada socialización de la Información Neurálgica de FCV.
- 7.2 Promover la evaluación y desarrollo de Recursos Humanos.
- 7.3 Velar por el desarrollo y mantenimiento de la infraestructura tecnológica y edilicia.
- 7.4 Profesionalizar el sector administrativo encargado de manejar las cuestiones inherentes a los fondos presupuestarios.
- 7.5 Proteger al trabajador y al medio ambiente y minimizar los riesgos que se producen en función de los residuos generados en FCV UBA.
- 7.6 Creación de un digesto digital con toda la normativa de la FCV.

7.1 Objetivo estratégico: Diseñar un sistema de Información inteligente que permita medir y conocer variables significativas en tiempo oportuno

y que logre una adecuada socialización de la Información Neurálgica de FCV.

Líneas de acción:

- Asignación de fondos para la reposición de equipamiento obsoleto.
- Capacitación de Personal no docente en las nuevas tecnologías de la información.
- Desarrollo de un sistema de Mesa de Entradas, basado en tecnología WEB, que permita realizar la gestión de toda la documentación en papel y electrónica, utilizando una base de datos centralizada, de forma tal que facilite el traslado de documentos entre las áreas de la Facultad y entre distintas dependencias de la UBA.
- Instalar lectores de códigos de barras en las diferentes terminales, para el envío y recepción de documentación facilitando su uso y reduciendo la posibilidad de errores en la operación.
- Desarrollo de un cuadro de mando con indicador para el control de gestión.

7.2 Objetivo estratégico: Promover la evaluación y desarrollo de Recursos Humanos.

Líneas de acción:

- Actualización de los concursos para proveer cargos para personal no docente.
- Planificación de cursos de capacitación para personal administrativo.
- Planificación de Charlas sobre bioseguridad destinadas a personal administrativo y de mantenimiento.
- Impulsar el desarrollo de la Oficina de Datos aumentando los recursos humanos especializados.

7.3 Objetivo estratégico: Velar por el desarrollo y mantenimiento de la infraestructura tecnológica y edilicia.

-Líneas de acción:

- Armado de un Plan de obras Maestro con jerarquización de los trabajos por parte de la subsecretaría de Hábitat.
- Desarrollar un programa de mantenimiento preventivo de la estructura edilicia.
- Impulsar el desarrollo de la Administración de la red aumentando los recursos materiales especializados.
- Desarrollar un sistema de control de la gestión de las actividades de

mantenimiento.

7.4 Objetivo estratégico: Profesionalizar el sector administrativo encargado de manejar las cuestiones inherentes a los fondos presupuestarios.

Líneas de acción:

- Proyecto de creación de una Secretaria de Hacienda a cargo de especialistas.
- Seguimiento de los procesos y resultados.
- Revisión del sistema informático presupuestario en lo que respecta a la difusión y transparencia del mismo.

7.5 Objetivo estratégico: Proteger al trabajador y al medio ambiente minimizando los riesgos que se producen en función de los residuos generados en FCV UBA.

Líneas de acción:

- Evaluaciones mensuales de los ambientes de trabajo a cargo de un Ingeniero en Seguridad e Higiene laboral.

7.6 Creación de un digesto digital con toda la normativa de la FCV.

Líneas de acción:

- Recopilación de la normativa externa a la UBA que afecto a la FCV.
- Recopilación de información de Consejo Directivo, Consejo Superior y Resoluciones de Decano.
- Contratación de un Data entry

Síntesis

ANALISIS FODA

Fortalezas

- Docentes competentes que asumen la responsabilidad concreta de llevar a cabo la misión institucional.
- Áreas Académicas comprometidas que cumplen con el propósito de la misión de la Institución.
- Personal no docente calificado y comprometido con cada tarea.
- Dotación de un edificio especialmente diseñado.
- Equipamiento y recursos pedagógicos que favorecen el aprendizaje.
- Beca completa para docentes para la realización de la Carrera Docente y un arancel diferencial para completar la Especialidad en Docencia Universitaria para Ciencias Veterinarias y Biológicas.
- Proyectos de Investigación integrados por docentes y alumnos basados en el conocimiento original, básico y aplicado.
- Carreras de posgrado propias de FCV: Doctorado (iniciada en 1990), la Maestría en Salud Animal (iniciada en 1991), la Maestría en Biotecnología (iniciada en 1994), la Maestría en Bromatología y Tecnología de la Industrialización de los Alimentos (iniciada en 1995), la Maestría en Salud Pública (iniciada en 1996), la Carrera de Especialización en Inocuidad y Calidad Agroalimentaria (iniciada en 1999), la Especialidad en Docencia Universitaria con Orientación en para Ciencias Veterinarias y Biológicas (iniciada en 2000), la Carrera de Especialización en Cirugía en Pequeños Animales (iniciada en 2001), la Maestría en Gestión del Agua (iniciada en 2004).
- Oferta de carreras de posgrado compartidas con otras facultades: Carrera de Especialización en Bromatología y Tecnología de los Alimentos (iniciada en 2001).
- Instituto de Investigación y Tecnología en Reproducción Animal (INITRA) de la Facultad de Ciencias Veterinarias de la UBA.
- Proyectos solidarios que incluyen tareas interdisciplinarias en las cuales se emplea la metodología pedagógica Aprendizaje - Servicio.
- Centro de Desarrollo Comunitario dirigido por el presidente de la Red Solidaria, con el fin de profesionalizar la lucha contra el hambre.
- La bolsa de oportunidades laborales como nexo entre las empresas vinculadas al quehacer veterinario y alumnos y graduados de la Facultad.
- Estrecha relación docente - alumno en el período de intensificación que permite una modalidad de trabajo personalizado la cual es muy valorada por ambas partes.
- Experiencias a campo, que se llevan a cabo regularmente durante el cursado de las materias en instituciones relacionadas con el ámbito profesional y que permite una marcada formación práctica.
- La Facultad cuenta con fuentes de ingreso de recursos, tales como aranceles por servicio a terceros, que prestan diversas cátedras.
- Hospital Escuela de Medicina Veterinaria abierto a la comunidad.

Oportunidades

- Convocatoria para acreditar la carrera de Veterinaria ante el MERCOSUR (ARCUSUR).
- La visión Biomédica de los fenómenos físicos permite a la Facultad de Ciencias Veterinarias mejorar el programa de la materia Física del CBC y Física Biológica del Ciclo de grado, dándoles un nuevo enfoque con temáticas de aplicación para la explicación de los fenómenos del organismo animal.
- El primer Foro Nacional sobre la enseñanza de la Medicina Veterinaria manifestó cambios en la profesión asociados a los avances científicos - tecnológicos permitiendo proyectar ajustes en el Plan de Estudios incorporando estrategias de enseñanza y aprendizaje, en pos de una formación académica de excelencia.
- Desarrollo a nivel nacional del Plan Estratégico Agroalimentario tomando como uno de los referentes la Facultad de Ciencias Veterinarias de la UBA.
- Surgimiento de un nuevo concepto "Un Mundo, Una salud" que manifiesta la toma de conciencia colectiva del vínculo existente entre las enfermedades animales y la salud pública

Debilidades

- Los recursos financieros actuales resultan suficientes para cumplir con las funciones mínimas, pero son un factor limitante para el crecimiento a futuro de la Unidad Académica.
- La difícil situación presupuestaria restringe el crecimiento de la estructura de conducción generando al momento una situación de sobrecarga de tareas y funciones al conjunto de gestores.
- Se observa un déficit en la carga horaria del ciclo superior con respecto a la carga horaria que figura en la Resolución Ministerial 1034.
- Una relación muy poco estrecha en los niveles iniciales entre docentes y alumnos, que da como resultado poca comunicación.
- Excesivo tiempo de duración real de la carrera.
- Poca interrelación horizontal entre áreas académicas en actividades académicas y de investigación.
- Falta de análisis de pertinencia de los proyectos de investigación respecto de las necesidades nacionales.
- No se evalúa el desempeño docente a través de los estudiantes.
- Los procesos administrativos no están sistematizados y, por ende, son poco ágiles.
- Falta de metodología rigurosa consistente para el seguimiento de egresados, actualmente son escasos y heterogéneos.

Amenazas

- Recesión generalizada del mercado Laboral
- Minusvaluación del título de Veterinario en el imaginario colectivo.
- La actual situación socioeconómica conlleva a que el alumno adquiera mayor compromisos laborales con la consiguiente prolongación de la carrera.
- Déficit en la orientación vocacional de los alumnos de escuela media.
- La actual crisis productiva que vive el Campo cierra espacios de trabajo para los egresados.

Area Estratégica	Objetivos Estratégicos	Línea de Acción
<p>1</p> <p>Política Institucional: Desarrollar políticas que afiancen y desarrollen el posicionamiento institucional, asegurando su sustentabilidad</p>	<p>1.1 Responder a la demanda de la sociedad, mejorando la calidad de la oferta de educación pública.</p>	<p>Grado</p> <ul style="list-style-type: none"> Incorporación voluntaria al proceso de Acreditación de la carrera de Veterinaria ante el MERCOSUR (ARCUSUR).
	<p>1.2 Afianzar el posicionamiento institucional, asegurando su sustentabilidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Oferta de posgrados orientados a las necesidades y demandas del medio garantizando una formación innovadora. Proyecto de elaboración de criterios para priorizar temas de investigación según las necesidades del país.
	<p>1.3 Desarrollar políticas que propicien la libertad académica con formas y estilos de gestión compartidos, participativos, reflexivos y críticos para fomentar profesionales éticamente preparados y socialmente comprometidos</p>	<p>Armado bajo esta perspectiva de un Plan Estratégico para los próximos años, respondiendo a procesos de reflexión colectivos.</p>
	<p>1.4 Incrementar las acciones tendientes a diseñar programas de cooperación interinstitucional nacional e internacional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Creación de la Dirección de Relaciones Internacionales Presentación y aprobación del Proyecto Fortalecimiento de Redes Interuniversitarias que estructura una red internacional ICAARG entre Instituciones Cubanas y Universidades Argentinas en el campo de la producción animal (Producción de Bovinos de Leche, Bovinos de carne y Aves) Participación en el programa Inter U de movilidad e intercambio de docentes y alumnos entre la Facultades Nacionales que fortalece la cooperación interinstitucional académica, científica y técnica entre las Universidades Nacionales, propendiendo el mejoramiento de la calidad y la pertinencia de la Educación Superior. Participación del Programa de movilidad e intercambio del Grupo Montevideo AUGM que permite que los estudiantes regularmente matriculados en carreras en una Universidad del Grupo cursen parte de sus estudios, durante un semestre lectivo, en otra Universidad de un país diferente.
	<p>1.5 Contribuir al Desarrollo de un programa de Educación a Distancia Único para toda la UBA.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Propiciar desde la Facultad de Ciencias Veterinarias la creación de una comisión integrada por representantes de todas las Unidades académicas con el fin de desarrollar un marco metodológico y normativo para la educación a distancia en UBA Capacitación de los docentes de la Facultad para el armado de plataformas virtuales. Curso: "Educación a Distancia en la Enseñanza Superior" Duración : 32 horas
	<p>1.6 Articular el sector de Educación Media con el de Educación Superior</p>	<ul style="list-style-type: none"> Participación de la Facultad de Ciencias Veterinarias en Proyectos de articulación en el marco de programas de mejoramiento de la Escuela Media. Creación de una Escuela de Educación Técnico Profesional de nivel medio en Producción Agropecuaria y Agroalimentaria de la Facultad de Ciencias Veterinarias de la UBA.
	<p>1.7 Desarrollar estrategias apropiadas de información vocacional tanto en lo que se refiere a su calidad como a su amplitud</p>	<ul style="list-style-type: none"> Coordinación de acciones (charlas, visitas a FCV) de articulación con el Ciclo Básico Común (CBC) Incorporación de contenidos referidos a las incumbencias del Médico Veterinario en la materia Sociología del CBC para la carrera de Veterinaria.

Area Estratégica	Objetivos Estratégicos	Línea de Acción
<p align="center">2</p> <p>Académica: Adecuar la oferta educativa de grado y posgrado a las necesidades detectadas en el medio socio productivo, garantizando una formación innovadora tanto en aspectos científico-técnicos como humanos.</p>	<p>2.1 Lograr excelencia a nivel educativo.</p>	<p align="center">Grado</p> <ul style="list-style-type: none"> • Designar un grupo asesor que trabajen de manera permanente en el seguimiento y evaluación del Plan de Estudios • La Secretaría Académica elevará al Consejo Directivo un anteproyecto de resolución para la realización de encuestas que permitan la evaluación continua de la función docente.
	<p>2.2 Adecuar los años de cursado a la duración real de la carrera</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicar la normativa aprobada por el Consejo Superior respecto de las condiciones de regularidad de los alumnos. • Realizar un seguimiento del rendimiento de los alumnos en los primeros años de la carrera donde hay más porcentaje de desgranamiento. • Revisión de los contenidos de las materias donde se presenta mayor porcentaje de desgranamiento.
	<p>2.3 Asegurar el desempeño idóneo del recién graduado en cualquiera de los campos de incumbencia profesional</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión de la formación básica del Módulo Común Obligatorio • Proyecto de creación del Programa de Seguimiento virtual de los Graduados con el fin de establecer una relación entre formación e inserción
	<p>2.4 Capacitar desde un aspecto práctico al estudiante en un área específica de su elección con mayor profundidad: Medicina de Pequeños Animales, Medicina de Grandes Animales, Producción Animal y Medicina Preventiva y Salud Pública.</p>	<p>Transformación del Ciclo de Intensificaciones en una Práctica Profesional Supervisada (PPS)</p>
	<p>2.5 Formar estudiantes centrados en el desarrollo científico-tecnológico desde una perspectiva de formación ética, ciudadana, contextual y socio comunitaria.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión constante de los programas analíticos que comprenden desde la sanidad animal, la producción y preservación del ambiente, la producción y control de fármacos veterinarios, higiene de los alimentos, producción animal, aspectos relacionados con enfermedades transmisibles al hombre. • Incorporación a la currícula de un taller de prácticas solidarias donde se aplican las Técnicas pedagógicas de Aprendizaje-Servicio. • Incorporación a la currícula de la asignatura Inglés Técnico • Incorporación a la currícula de Sociología Rural y Urbana
	<p>2.6 Reforzar y afianzar conocimientos y actitudes vinculadas a la formación del alumno respecto del cuidado del medio ambiente.</p>	<p>Creación de un Centro de Educación y Gestión Ambiental</p>
	<p>2.7 Desarrollar capacidades en los estudiantes para el aprendizaje continuo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Oferta de talleres para docentes de las áreas básicas, destinados a la enseñanza a través de la resolución de problemas. • Régimen obligatorio de concurrencias al Hospital Escuela para los alumnos que cursen el ciclo superior
	<p>2.8 Mejorar las retribuciones docentes</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de las dedicaciones docentes • Peticionar ante el Consejo Superior de la Universidad de Buenos Aires el incremento del inciso 1 (sueldos docentes)
	<p>2.9 Actualización de los recursos didácticos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Compra de proyectores multimedia • Actualización de software educativo

Área Estratégica	Objetivos Estratégicos	Línea de Acción
<p>Académica: Adecuar la oferta educativa de grado y posgrado a las necesidades detectadas en el medio socio productivo, garantizando una formación innovadora tanto en aspectos científico-técnicos como humanos.</p>	<p>2.10 Propiciar un espacio privilegiado de relación directa con los egresados, para atender las necesidades académico-científicas que se plantean a partir del ejercicio de la profesión.</p>	<p style="text-align: center;">Posgrado</p> <ul style="list-style-type: none"> • Creación de la Escuela de Graduados • Actualización encuesta egresados • Sistema informático de seguimiento de egresados al año
	<p>2.11 Potenciar la formación de masa crítica especializada en diferentes áreas, fundamentalmente en aquellas que presentan mayores debilidades en ese aspecto.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Programación de reuniones sistemáticas con el fin de motivar a los docentes sin títulos de posgrado. • Creación de cuatro carreras nuevas de posgrado: Especialización en Medicina de Pequeños Animales, Especialización en Medicina del Equino Deportivo, Especialización en Cardiología Veterinaria y Especialización en Producción de Bovinos de Carne
	<p>2.12 Crear una oferta educativa para el graduado, que le permita estar actualizado en forma continua en las mismas condiciones que el estudiante en curso.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Puesta en Marcha del Ciclo de charlas de actualización por cohorte. • Implementar la educación a distancia en los cursos de posgrado
	<p>2.13 Incentivar la capacitación del personal docente en un área específica de su formación académica</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Gestionar el otorgamiento de beca completa para la realización de la Carrera de Doctorado a los docentes de nuestra Facultad. • Armar un sistema de becas para cursos de posgrado y aranceles diferenciales para docentes de la Facultad

Área Estratégica	Objetivos Estratégicos	Línea de Acción
<p>Área de Extensión: Servicios y Transferencia</p>	<p>3.1 Generar puentes entre la institución y la comunidad para devolver a esta en acciones lo que la Facultad produce en conocimientos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Creación de la Escuela de Herradores, destinada a la comunidad en general. • Creación del Centro de Terapia Asistida con Animales. T.A.C.A • Creación de la Escuela de Adiestramiento Canino, destinada a la comunidad en general. • Puesta en Marcha del Proyecto Solidario de Educación para la Salud , prevención de Zoonosis y control de las poblaciones canina y felina en el asentamiento de Margarita Barrientos "Los Piletones"
	<p>3.2 Aumentar el número de Proyectos Solidarios que incluyen tareas interdisciplinarias en las cuales se emplea la metodología pedagógica Aprendizaje-Servicio</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Realización de reuniones periódicas con las áreas que aún no hayan armado proyectos solidarios. • Asistencia técnica por parte de la asesoría pedagógica para la implementación del aprendizaje servicio
	<p>3.3 Fomentar la vinculación Institucional para fortalecer el desarrollo de la Profesión</p>	<p>Firma de nuevos convenios con empresas vinculadas a la agroindustria, laboratorios e instituciones oficiales</p>
	<p>3.4 Fomentar las actividades artísticas, deportivas y culturales para los miembros de la institución y para toda la comunidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Creación del área de deportes dependiente de la Secretaría de Extensión • Organización de eventos deportivos con participación de grupos internos y externos. • Promoción y difusión de las actividades del Centro Cultural Ricardo Rojas dependiente de la UBA
	<p>3.5 Aumentar el número de Servicios a terceros</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones motivadoras con cátedras cuyos servicios estén sin funcionamiento • Reuniones con las cátedras que no posean servicios a terceros

Línea de Acción		
Area Estratégica	Objetivos Estratégicos	Línea de Acción
4 Área de Bienestar Estudiantil: apoyo integral al estudiante	4.1 Facilitar a los estudiantes las mejores condiciones para su inserción en la vida universitaria	<ul style="list-style-type: none"> • Creación de la Subsecretaría de Promoción para Igualdad de Oportunidades • Gestión de becas de ayuda económica ante empresas vinculadas con el sector agropecuario. • Reuniones con empresas vinculadas para promocionar la bolsa de trabajo para alumnos.
	4.2 Velar por el buen desempeño académico de los alumnos.	<ul style="list-style-type: none"> • Servicio de Orientación al Estudiante que responde a las necesidades de los alumnos respecto de lo vocacional y pedagógico.
	4.3 Aumentar la oferta de pasantías educativas	<ul style="list-style-type: none"> • Programa de reuniones periódicas con empresas y organismos relacionados con la profesión la realización de pasantías que incorporen alumnos de grado y de las Prácticas Profesionales Super-visoradas.

Area Estratégica	Objetivos Estratégicos	Línea de Acción
<p style="text-align: center;">5</p> <p style="text-align: center;">Área de Ciencia y Técnica</p>	<p>5.1 Estudiar los problemas nacionales que incumben a las Ciencias Veterinarias.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Creación de una Subsecretaría de Ciencia y Técnica que entienda exclusivamente en esas cuestiones.
	<p>5.2 Desarrollar nuevos conocimientos tanto en las ciencias básicas como en las aplicadas, en los tres núcleos prioritarios de desarrollo científico y tecnológico: Salud Animal, Reproducción Animal, Producción Animal y Agroalimentos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Programación de reuniones con el fin de incentivar la participación de los docentes en los proyectos ya existentes. • Programación de reuniones para concientizar respecto de la importancia de la investigación en áreas de vacancia. • Difusión a través de FCV comunica de la oferta nacional e internacional de subsidios, programas, becas de posgrado, intercambios entre grupos de trabajo, proyectos conjuntos con otras instituciones, destacando las oportunidades de obtener financiamiento, becas, profesores extranjeros, etc.
	<p>5.3 Potenciar la integración de las áreas, la capacidad y formación de sus recursos humanos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones periódicas con los integrantes del Instituto de Investigación en Tecnología y Reproducción Animal (INITRA) • Creación del Centro de Producción Animal y Agroalimentos. • Creación de un Centro de Educación y Gestión Ambiental. • Programación de reuniones de concientización respecto de la importancia de generar proyectos interdisciplinarios que permitan un uso eficiente de los recursos humanos y materiales.

Área Estratégicas	Objetivo estratégico	Línea de acción:
Area Hospitalaria	6.1 Que la enseñanza de grado sea la columna vertebral del Hospital Escuela	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar el número de Médicos de Planta afectados a la Docencia • Aumentar el número de consultorios destinados a las asignaturas de Prácticas Hospitalarias • Puesta en marcha de un esquema de distribución de los casos clínicos en función de los temarios de la currícula • Implementar sistema de guardias obligatorias en el Servicio de Emergentología.
	6.2 Posicionar al Hospital Escuela de la Facultad de Ciencias Veterinarias como referente en el ámbito profesional	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento de la difusión de los servicios especializados para que sean empleados por los colegas para derivar casos de difícil resolución • Reestructuración de las Unidades de: - Clínica Médica de Pequeños Animales, - Endocrinología, - Hematología Especial en Caninos y Felinos, - Patología Clínica General, - Cardiología • Se ofrecerá un Programa de pasantías que incluirá las siguientes áreas: <ol style="list-style-type: none"> 1. Clínica Médica de Pequeños Animales 2. Endocrinología y Enfermedades Metabólicas 3. Hematología Especial en Caninos y Felinos 4. Patología Clínica General 5. Clínica Cardiológica Básica en Pequeños Animales 6. Clínica Cardiológica Avanzada en Pequeños Animales 7. Ecocardiografía Bidimensional Básica en Pequeños Animales 8. Ecocardiografía Bidimensional Avanzada en Pequeños Animales 9. Ecocardiografía Doppler Básica en Pequeños Animales 10. Ecocardiografía Doppler Avanzada en Pequeños Animales 11. Electrocardiografía Básica en Pequeños Animales 12. Electrocardiografía Avanzada en Pequeños Animales 13. Pasantía en Fisioterapia y Rehabilitación en Pequeños Animales 14. Nefrología y Urología en Pequeños Animales 15. Neurología en Pequeños Animales - Nivel Inicial 16. Neurología en Pequeños Animales - Nivel Especial 17. Radiología en Pequeños Animales, Entrenamiento en Técnica e Interpretación Radiológica 18. Cirugía en Pequeños Animales 19. Claudicaciones en el Equino - Podología Equina - Rehabilitación Física del Equino Atleta 20. Clínica Médica y Quirúrgica del Equino 21. Cardiología en Equinos (Clínica y Exploraciones Complementarias) 22. Etología Clínica en el Hospital Escuela de Medicina Veterinaria 23. Ecografía 24. Identificación bacteriológica y molecular de cepas de Escherichia colishigatoxigénicas
	6.3 Brindar a los Colegas externos y a Docentes de áreas afines actividades de perfeccionamiento	<ul style="list-style-type: none"> • Hospital abierto al público en general con aranceles reducidos. • Extensión del Horario de atención hasta las 21 hs • Apertura del servicio de Internación y Emergentología.
	6.4 Ofrecer un servicio a la comunidad de Atención de la Salud Animal.	<ul style="list-style-type: none"> • Adquisición de un software específico de historias clínicas • Entrenamiento del Personal administrativo para el uso de la nueva herramienta informática • Entrenamiento de los médicos de planta usuarios del software • Compra de computadoras portátiles para consultorios. • Actualización de parque informático del Hospital Escuela
	6.5 Informatización del Hospital Escuela	

Area Estratégica	Objetivos Estratégicos	Línea de Acción
<p align="center">7</p> <p>Gestión Institucional: Administración, Infraestructura y Financiamiento</p>	<p>7.1 Diseñar un sistema de Información inteligente que permita medir y conocer variables significativas en tiempo oportuno y que logre una adecuada socialización de la Información Neurálgica de FCV.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Asignación de fondos para la reposición de equipamiento obsoleto • Capacitación de Personal no docente en las nuevas tecnologías de la información • Desarrollo del sistema de seguimiento de graduados • Actualización del sistema de seguimiento de Alumnos. • Desarrollo de un cuadro de mando con indicador para el control de gestión
	<p>7.2 Promover la evaluación y desarrollo de Recursos Humanos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Actualización de los concursos para proveer cargos para personal no docente • Planificación de cursos de capacitación para personal administrativo • Planificación de Charlas sobre bioseguridad en personal administrativo y de mantenimiento. • Impulsar el desarrollo de la Oficina de Datos aumentando los recursos humanos especializados.
	<p>7.3 Velar por el desarrollo y mantenimiento de la infraestructura tecnológica y edilicia.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Armado de un Plan de obras Maestro con jerarquización de los trabajos por parte de la subsecretaría de Hábitat • Desarrollar un programa de mantenimiento preventivo de la estructura edilicia. • Impulsar el desarrollo de la Administración de la red aumentando los recursos materiales especializados. • Desarrollar un sistema de control de la gestión de las actividades de mantenimiento
	<p>7.4 Profesionalizar el sector administrativo encargado de manejar las cuestiones inherentes a los fondos presupuestarios</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Proyecto de creación de una Secretaría de Hacienda a cargo de especialistas. • Seguimiento de los procesos y resultados • Revisión del sistema informático presupuestario en lo que respecta a la difusión y transparencia del mismo
	<p>7.5 Proteger al trabajador y al medio ambiente y minimizar los riesgos que se producen en función de los residuos generados en FCV UBA</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluaciones mensuales de los ambientes de trabajo a cargo de un Ingeniero en Seguridad e Higiene laboral
	<p>7.6 Creación de un Digesto digital con toda la normativa de la FCV</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Recopilación de información de Consejo Directivo, Consejo Superior y de las resoluciones del Decano • Contratación de un Data entry • Recopilación de la normativa externa a la UBA que afecto a la FCV

CORRELACIÓN ENTRE ANALISIS FODA Y OBJETIVOS

Oportunidades	Objetivos
<ul style="list-style-type: none"> Convocatoria para acreditar la carrera de Veterinaria ante el MERCOSUR (ARCUSUR). 	1.1
<ul style="list-style-type: none"> La visión Biomédica de los fenómenos físicos permite a la Facultad de Ciencias Veterinarias mejorar el programa de la materia Física del CBC y Física Biológica del Ciclo de grado, dándoles un nuevo enfoque con temáticas de aplicación para la explicación de los fenómenos del organismo animal. 	2.3
<ul style="list-style-type: none"> El primer Foro Nacional sobre la enseñanza de la Medicina Veterinaria manifestó cambios en la profesión asociados a los avances científicos-tecnológicos permitiendo proyectar ajustes en el Plan de Estudios incorporando estrategias de enseñanza y aprendizaje, en post de una formación académica de excelencia. 	2.4 2.5
<ul style="list-style-type: none"> Desarrollo a nivel nacional del Plan Estratégico Agroalimentario tomando como uno de los referentes la Facultad de Ciencias Veterinarias de la UBA. 	1.2
<ul style="list-style-type: none"> Surgimiento de un nuevo concepto "Un Mundo, Una salud" que manifiesta la toma de conciencia colectiva del vínculo existente entre las enfermedades animales y la salud pública. 	2.4 2.5 2.6

Amenazas	Objetivos
<ul style="list-style-type: none"> Recesión generalizada del mercado Laboral. 	2.3 2.7
<ul style="list-style-type: none"> Minusvaluación del título de Veterinario en el imaginario colectivo. 	2.1 3.1 3.3
<ul style="list-style-type: none"> La actual situación socioeconómica conlleva a que el alumno adquiera mayores compromisos laborales con la consiguiente prolongación de la carrera. 	2.7 4.1 4.2
<ul style="list-style-type: none"> Déficit en la orientación vocacional de los alumnos de escuela media. 	1.6 1.7
<ul style="list-style-type: none"> La actual crisis productiva que vive el Campo, cierra espacios de trabajo para los egresados. 	2.3 2.6 6.1 6.2 6.3

Debilidades	Objetivos
<ul style="list-style-type: none"> Los recursos financieros actuales resultan suficientes para cumplir con las funciones mínimas, pero son un factor limitante para el crecimiento a futuro de la Unidad Académica. 	2.8
<ul style="list-style-type: none"> La difícil situación presupuestaria restringe el crecimiento de la estructura de conducción generando al momento una situación de sobrecarga de tareas y funciones al conjunto de gestores. 	2.8
<ul style="list-style-type: none"> Se observa un déficit en la carga horaria del ciclo superior con respecto a la carga horaria que figura en la Resolución Ministerial 1034. 	2.3
<ul style="list-style-type: none"> Una relación muy poco estrecha en los niveles iniciales entre docentes y alumnos, que da como resultado poca comunicación. 	2.2
<ul style="list-style-type: none"> Excesivo tiempo de duración real de la carrera. 	2.2
<ul style="list-style-type: none"> Poca interrelación horizontal entre Cátedras en actividades académicas y de investigación. 	5.3
<ul style="list-style-type: none"> Falta de análisis de pertinencia de los proyectos de investigación respecto de las necesidades nacionales. 	5.1
<ul style="list-style-type: none"> No se evalúa el desempeño docente a través de los estudiantes. 	2.1
<ul style="list-style-type: none"> Los procesos administrativos no están sistematizados y por ende son poco ágiles. 	7.1
<ul style="list-style-type: none"> Falta de metodología rigurosa para el seguimiento de egresados, actualmente son escasos y heterogéneos. 	2.10

Fortalezas	Objetivos
<ul style="list-style-type: none"> • Docentes competentes que asumen la responsabilidad concreta de llevar a cabo la misión institucional. 	2.7 2.10 2.12
<ul style="list-style-type: none"> • Cátedras comprometidas que cumplen con el propósito de la misión de la Institución. 	5.3
<ul style="list-style-type: none"> • Personal no docente calificado y comprometido con cada tarea 	7.2 7.4 7.5
<ul style="list-style-type: none"> • Dotación de un edificio especialmente diseñado 	7.3
<ul style="list-style-type: none"> • Equipamiento y recursos pedagógicos que favorecen el aprendizaje 	2.9
<ul style="list-style-type: none"> • Beca completa para docentes para la realización de la Carrera Docente y un arancel diferencial para completar la Especialidad en Docencia Universitaria con Orientación en Ciencias Veterinarias y Biológicas. 	2.12
<ul style="list-style-type: none"> • Proyectos de Investigación integrados por docentes y alumnos basados en el conocimiento original, básico y aplicado. 	5.1 5.2
<ul style="list-style-type: none"> • Carreras de posgrado propias de FCV : Doctorado (iniciada en 1990), la Maestría en Salud Animal (iniciada en 1991), la Maestría en Biotecnología (iniciada en 1994), la Maestría en Bromatología y Tecnología de la Industrialización de los Alimentos (iniciada en 1995), la Maestría en Salud Pública (iniciada en 1996) la Carrera de Especialización en Inocuidad y Calidad Agroalimentaria (iniciada en 1999), la Especialidad en Docencia Universitaria con Orientación en Ciencias Veterinarias y Biológicas (iniciada en 2000), la Carrera de Especialización en Cirugía en Pequeños Animales (iniciada en 2001), la Maestría en Gestión del Agua (iniciada en 2004). 	2.10 2.12
<ul style="list-style-type: none"> • Oferta de carreras de posgrado compartidas con otras facultades: Carrera de Especialización en Bromatología y Tecnología de los Alimentos (iniciada en 2001). 	2.10
<ul style="list-style-type: none"> • Instituto de Investigación y Tecnología en Reproducción Animal (INITRA) de la Facultad de Ciencias Veterinarias de la uba. 	5.3
<ul style="list-style-type: none"> • Proyectos solidarios que incluyen tareas interdisciplinarias en las cuales se emplea la metodología pedagógica Aprendizaje-Servicio. 	3.2
<ul style="list-style-type: none"> • Centro de Desarrollo Comunitario dirigido por el presidente de la Red Solidaria, con el fin de profesionalizar la lucha contra el hambre. 	3.2
<ul style="list-style-type: none"> • La bolsa de oportunidades laborales como nexo entre las empresas vinculadas al quehacer veterinario y alumnos y graduados de la facultad. 	3.3
<ul style="list-style-type: none"> • Estrecha relación docente-alumno en el período de intensificación que permite una modalidad de trabajo personalizado la cual es muy valorada por ambas partes. 	2.4
<ul style="list-style-type: none"> • Experiencias a campo, que se llevan a cabo regularmente durante el cursado de las materias en instituciones relacionadas con el ámbito profesional y que permite una marcada formación práctica. 	2.4 2.5
<ul style="list-style-type: none"> • La Facultad cuenta con fuentes de ingreso de recursos, tales como aranceles por servicio a terceros, que prestan diversas cátedras. 	3.5 6.4
<ul style="list-style-type: none"> • Hospital Escuela de Medicina abierto a la comunidad. 	6.1, 6.2, 6.3, 6.4, 6.5

CONCLUSIÓN

El mundo contemporáneo se encuentra sometido a constantes cambios y nuevas situaciones que demandan Instituciones de educación Superior con capacidad de adaptarse al contexto rápidamente. Resulta necesario en consecuencia, introducir cambios en la gestión de las universidades para permitir que éstas respondan con calidad y efectividad a las nuevas demandas de la sociedad.

La exigencia de calidad, una prioridad de la educación superior, es inseparable de la pertinencia, en la medida, en que ésta se interprete como la búsqueda de soluciones efectivas, coherentes y oportunas a las necesidades y problemas de la sociedad y especialmente a un desarrollo sostenible.

La calidad de la oferta académica y su pertinencia depende de la calidad de sus profesores, de sus estudiantes, de la currícula que se ofrece, de los procesos de gestión académica, administrativa y financiera que se pongan en marcha, de la infraestructura y del ambiente de “vida universitaria” que se pueda construir.

Crece con calidad señala un primer desafío de productividad para las universidades públicas, que tienen obvios límites. Atender con calidad más estudiantes y competir con otras instituciones en eficiencia implica mejorar la gestión de todos los factores y es precisamente por ello que debe existir un proceso de pensamiento estratégico que analice las tendencias, los actores y el contexto internacional, con economía de escala y oportunidad. El Plan de desarrollo es un paso en este sentido.

Cuando la calidad se convierte en el blanco al que apuntan todas las actividades de la organización, pasa a tener una auténtica e inequívoca dimensión estratégica. Las tendencias conducentes hacia la aplicación de sistemas de acreditación hacen aconsejable introducir en el tratamiento de la calidad, una dimensión estratégica e incorporar los esfuerzos realizados a un plan de futuro, a un Plan Estratégico. Dicho Plan debe participar de los principios de la cultura de la calidad de esta forma la Institución destaca su compromiso con la calidad y la búsqueda de la excelencia. La Planificación Estratégica en la Universidad supone (Plan Estratégico de la Universidad de Málaga, 2005-2008):

- Un instrumento para que la institución mire al exterior y se centre en seguir el ritmo de un entorno cambiante.
- La base para desarrollar un proceso de dirección estratégica centrado en la toma de decisiones.

- Un reconocimiento sobre la incidencia de la competitividad en la toma de decisiones académicas.
- El punto de partida de un proceso de dirección en el que la toma de decisiones es participativa y altamente tolerante a la controversia.
- Un medio que posibilita y potencia la actividad de los líderes universitarios en la toma de decisiones estratégicas.
- El marco para aplicar un proceso de dirección en el que la toma de decisiones es el resultado de una mezcla de análisis racionales y económicos, maniobras políticas e interacciones psicológicas.
- Un ejercicio de reflexión colectiva que permite adaptar un proceso de dirección centrado, de manera fundamental, en el destino de la Universidad.
- Un enfoque globalista de la Universidad, fundamentado en una misión, unas metas, propósitos, valores y en una visión amplia de la institución.
- El pilar para implantar un proceso de dirección con una perspectiva a medio y corto plazo que se ejecuta, día a día, a través del establecimiento de prioridades, evaluaciones, presupuestos, etc.
- Un proceso de dirección con una doble orientación externa e interna de la Universidad, basada en la combinación de planteamientos cuantitativos y cualitativos y en la búsqueda de la mejora continua.
- El fundamento y soporte de un proceso de dirección que trata de hacer de la Universidad una organización en permanente aprendizaje e innovación.

Si las Instituciones incorporan a la planificación estratégica como parte de un proceso de Dirección Estratégica se les facilitará abordar y gestionar el cambio, de manera eficaz y eficiente, podrán anticiparse al futuro, adaptarse mejor a su entorno, responder a las exigencias de la sociedad y contribuir a su desarrollo económico y social. De esta manera se asume un concepto más amplio de calidad relacionado con la capacidad de transformación y cambio de la Universidad, un concepto próximo al de gestión de la calidad, que enfatiza y establece como prioridad una adecuada gestión del cambio ante las nuevas demandas de la sociedad que exigen una mejora continua y permanente .

La calidad como búsqueda de excelencia implica, en el marco de una visión integradora, el análisis de la función social de la universidad, sus misiones y sus aspectos estructural, en íntima vinculación, se encuentra también la noción de pertinencia, que articula la calidad con las expectativas colectivas, producto tanto de las necesidades sociales como de los requerimientos de un país en términos de su desarrollo. Por último, la idea de calidad universitaria

es indisociable de los mecanismos que se despliegan para su evaluación así como de los estándares a partir de los cuales se abren juicios sobre ella.

Silva (2000) determina que la evaluación institucional es una actividad fundamental de la gestión. Gestionar implica conocer de manera exhaustiva, sistemática y con respaldo empírico la realidad interna y el entorno de la institución, ajustando su misión y objetivos, acordando políticas que orienten la acción y elaborando estrategias que viabilicen las mejoras y los planes y programas operativos. Implica a su vez realizar un seguimiento constante de las actividades programadas y controlar los alcances y resultados de la ejecución de los mismos.

Vega (2009) Manifiesta que la acción de planificar consiste en la definición de un futuro deseado y de las acciones para alcanzarlo realizadas en el presente, tomando en cuenta el análisis del pasado y las perspectivas. Un plan Estratégico incluye entonces propósitos, escenarios posibles de realización, análisis de la situación, acuerdos sobre prioridades, definición de estrategias y de requerimientos, distribución de responsabilidades, de presupuesto, indicadores de efectividad, monitoreo y seguimiento. Desde una perspectiva de mejora continua no se trata solamente de mantener los estándares sino de superarlos continuamente.

Pérez Lindo (2004) determina que lo que hace que los propósitos cobren valor efectivo es la congruencia institucional, es decir la capacidad de articular los fines, las misiones y los objetivos en la actividad de todos los días.

La FCV - UBA a través de los procesos de autoevaluación y acreditación ha realizado un importante trabajo interno de reflexión crítica, plasmado en el presente trabajo, se identificaron fortalezas, debilidades y oportunidades de cambio, ha podido enfatizar aspectos priorizados y concebidos como valiosos desde una perspectiva política y educativa y ha orientado las acciones destinadas a modificar, actualizar y/o mejorar aspectos que no se visualizaban como satisfactorios.

En este sentido la experiencia de acreditación de la carrera de Veterinaria resulta altamente satisfactoria y contribuye a instalar la cultura de la evaluación y de la mejora continua, así como también la vigilancia en relación con la coherencia interna entre políticas, estrategias y acciones.

Concluido el proceso de elaboración del plan estratégico queda por delante la importante tarea de gestionar la implementación del plan, aspecto que requiere el compromiso explícito de la alta gerencia y habilidades de liderazgo para movilizar a las personas y los recursos de la organización en función de los propósitos definidos. Siendo la planeación estratégica, un proceso conti-

nuo, que precede y preside las funciones de dirección de la Institución. La capacidad para gestionar el conocimiento con sentido estratégico aparece como la competencia decisiva tanto para los dirigentes institucionales como para los docentes, investigadores y tecnólogos.

MATUS (1987) Planificar es sinónimo de conducir conscientemente, entonces, no existe alternativa a la planificación. La institución que niega la planificación es esclava de la circunstancia, renuncia a la posibilidad de elegir el futuro, renuncia a la principal libertad humana que es intentar decidir a dónde se quiere llegar y cómo luchar para alcanzar esos objetivos.

BIBLIOGRAFÍA

ABRAVANEL, HARRY y otros. Cultura organizacional. Capítulo 1: Teorías sobre la cultura organizacional. Capítulo 2: Cultura organizacional y autoridad simbólica. Fondo Editorial Legis. Bogotá, 1992

ACKOFF, R (1990). Planificación de la Empresa del Futuro. Ed Limusa – Noriega editores. México.

ACKOFF, R (1993). Rediseñando la Empresa del futuro. Ed Limusa. México.

ACKOFF, R (1997). Planificación Estratégica de la empresa del futuro. Ed Limusa – Noriega editores. México.

ALTBACH, P. (2008). Funciones complejas de las universidades en la era de la globalización. En: GUNI (Global University Network for Innovation) (2008). La educación superior en el mundo 3. Educación Superior: Nuevos Retos y Roles Emergentes para el Desarrollo Humano y Social. Mundi Prensa, Madrid.

ARECHAVALA VARGAS, R (2001) El gobierno de las Universidades públicas: ¿es posible comprender un sistema caótico? Revista de la educación Superior, Nro 118 abril-junio, ANUIES.

BARNETT, R. (2002). Claves para entender la universidad: en una era de supercomplejidad. Pomares, Girona.

BAZAGA FERNANDEZ, I (1997). “El planeamiento estratégico en el ámbito público” en R.

BAÑON y E. CARRILLO (comps). La nueva administración pública. Alianza Editorial, Madrid.

BENAVIDES (1998) et al. Deiseño Estratégico de la Universidad del Siglo XXI. Málaga.

BOAVENTURA de SOUSA SANTOS. La universidad en el siglo XXI. Para una reforma democrática y emancipatoria de la universidad. Montevideo: Ediciones Trilce, 2010.

BOLMAN, L.; DEAL, T. (1995). Organización y liderazgo: el arte de la decisión. Adisson-Wesley Iberoamericana, Buenos Aires.

BRUNNER, J.J. (1990). Educación Superior en América Latina: cambios y desafíos, Fondo de Cultura Económica, Santiago de Chile.

CHECCHIA, B. (2009) Estudio y validación de un modelo contextualizado basado en competencias profesionales para la elaboración y valoración de posgrados empresariales. Tesis

Doctoral, Universidad Complutense de Madrid. Documento recuperado el 14 de enero de 2011 de <http://eprints.ucm.es/8102/>

CLARK, B (1989).El Sistema de Educación Superior: Modelos organizacionales. Superación Académica y Reforma Universitaria. UNAM.

CLARK, B. (2000).The Entrepreneurial University.

DALAMER y otros (1998). Estrategias, Teoría y Práctica. Instituto de Publicaciones Navales.

DE KLUYVER, Cornelis A. (2005). Pensamiento estratégico. Una perspectiva para los ejecutivos, Pearson Education, Buenos Aires. Capítulos 1 a 4.

DE LA ORDEN, A. (1997). Desarrollo y validación de un modelo de calidad universitaria como base para su evaluación. Revista Electrónica de Investigación y Evaluación Educativa, 3 (1-2).

De WOOT, Philippe (1999).Managing Strategic Change in the University, en Universitat: Estratègies per avançar. Universidad Politécnica de Catalunya.

DÍAZ, E A (1993) Estrategias Empresariales para la integración .El papel de la Universidad en su determinación .Integración Latinoamericana. Nº 191. Pág. 75 – 76.

DOHERTY, G. D. (1994). La preocupación por la calidad. En: Desarrollo de sistemas de la calidad en la educación. La Muralla, Madrid.

DRUCKER, P. (1994). Para entender la sociedad del Conocimiento.Colección UNAPEC ISBN 99934812-1-1

DRUCKER, P. (2001) .The Essential Drucker. Harper Bussinss .ISBN 006621087-9. New York.

EDGAR MORIN. (1990) Introducción al Pensamiento Complejo. Internet: [http:// www.lander.es](http://www.lander.es)

ESCOTET, M. Á. (1996). Universidad y devenir. Lugar, Buenos Aires.

ESCOTET, M. A. (2004). Globalización y educación superior: desafíos en una era de incertidumbre. En ICE-UD, Pedagogía universitaria: hacia un espacio compartido. III Symposium Iberoamericano de Docencia Universitaria. Mensajero (23-35), Bilbao.

FERNÁNDEZ LAMARRA, N. (2003), La educación superior argentina en debate, Eudeba/IE-SALC-UNESCO, Buenos Aires.

FERNÁNDEZ LAMARRA, N. (2004), “Hacia la convergencia de los sistemas de educación superior en América Latina”, en Revista Iberoamericana de Educación, Nº 35, mayo-agosto 2004, OEI, Madrid, 2004.

FERNÁNDEZ LAMARRA, N., (2005), "Los sistemas de evaluación y acreditación de la calidad y el desarrollo universitario: una visión latinoamericana comparada" en Los procesos de acreditación en el desarrollo de las universidades, CINDA, IESALC/UNESCO, Universidad de Los Andes de Colombia, Santiago de Chile, marzo de 2005.

GAHAN, J. Los 6 Pasos del Planeamiento Estratégico. Editorial Aguilar.

GARCÍA DE CERETTO, J.; GIACOBBE, M. (2009). Nuevos desafíos en investigación: teoría, métodos e instrumentos. Homo Sapiens, Santa Fe.

GONZÁLEZ CUEVAS, O (1984). Planeamiento Universitario, UAM, México.

GRECO, C. (2008) Organización y Estructura Universitaria. Gestión del Cambio. San Martín, UNSAM EDITA. Universidad Nacional de General San Martín.

HARVEY, L. Y GREEN, D. (1993). Defining quality. Assessment and Evaluation in Higher Education, 18 (1).

IRURZUN, L (2000). Evaluación Educativa orientada a la calidad. Editorial Fundec.

KERR, C. (2001). The uses of the university. Harvard University Press, Cambridge.

KROTSCH, PEDRO (2001), "Educación Superior y reformas comparadas" Cuadernos Universitarios, N° 6. Editorial Universidad Nacional de Quilmes.

MARQUIS, Carlos (1988). El Planeamiento Universitario en América Latina. México. UDAL.

MARTINEZ GARCIA, F (2003) Gestion Estratégica del Conocimiento y Cuadro de Mando Integral. Universidad de Cantabria España.

MATUS, Carlos (1980). Planificación de situaciones, Fondo de Cultura Económica, México DF, pp. 15-34.

MATUS, Carlos (1987). Política, Planificación y Gobierno. Caracas: Fundación Altadir.

MATUS, Carlos (1993). Guía de Análisis Teórico, Seminario de Gobierno y Planificación. Caracas

MATUS, Carlos (2007) Planificar para gobernar, el Método PES editorial Universidad Nacional de la Matanza Bs As.

MEYER, Víctor (1991) Planeamiento Estratégico: Uma renovacon nas gestao das instituicoes universitarias. En Temas de Administración Universitaria. Universidad Federal de Santa Catarina, Florianópolis. Brasil.

MINTZBERG, Henry (1986) Estructuración de las Organizaciones. Editorial Ariel.

MINTZBERG, Henry y otros (1998). La estrategia y el elefante. Revista Gestión.

MINTZBERG, H; AHLSTRAND, B. y Joseph LAMPEL (2003). Safari a la Estrategia. Una visita guiada por la jungla del management estratégico. Granica, Buenos Aires.

MORA, J. G.; GARCÍA-ARACIL, A.; VILA, L. E. (2004). The rewards of human capital competentes for young european higher education graduates. Tertiary Education and Management, 10, 4, (287-305). Documento recuperado el 12 de junio de 2006, de:

<http://www.ingentaconnect.com/content/klu/team/2004/00000010/00000004/05272225;jsessionid=e7mdlrn0shf4h.victoria>

MORIN, E (1990) Introducción al Pensamiento Complejo. Internet, <http://www.lander.es>

NASHTAT, F. (1998). Autonomía Académica y Pertinencia Social de la Universidad Pública: Una mirada desde la filosofía política. En 20thWorld Congress of Philosophy , Boston
<http://www.bu.edu/wcp/paper/educ/educnais.htm>

OROZCO SILVA, L (2005). La gestión de las Universidades, una tarea prioritaria. Universidad de Los Andes. 20 de diciembre de 2005.

OSSORIO, Alfredo (2003). Planeamiento Estratégico, Buenos Aires, en Internet:
http://www.sgp.gov.ar/inap/publicaciones/publ_activ_elect/publ_estudios/planeamientoestrategico.pdf

PÉREZ JUSTE, R. (2000). Hacia una educación de calidad: gestión, instrumentos y evaluación. Narcea, Madrid.

PÉREZ LINDO, A (2003), "Reconstrucción del Estado y Fortalecimiento del Sistema Universitario Nacional". Universidad, conocimiento y reconstrucción nacional. Editorial Biblio. Buenos Aires.

PÉREZ LINDO, A (2003), "La evolución de la Educación Superior ". Universidad, conocimiento y reconstrucción nacional. Editorial Biblio. Buenos Aires.

PEREZ LINDO, A. y otros (2004) Gestión del conocimiento. Un nuevo enfoque aplicable a las organizaciones y a la universidad. Editorial Norma, Buenos Aires.

PLANEAMIENTO ESTRATEGICO:

Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Plan Estratégico Institucional 2002-2006.

Metodología y Estructura del Plan Estratégico (Plan Tecnológico de Navarra)

Plan Estratégico de la Universidad de Cadiz 2005-2010

Plan Estratégico de la universidad de Zaragoza 2002-2005

Plan Estratégico de la universidad Nacional de la Plata. Gestión Junio 2004- Mayo 2007

Universidad del Valle. Bases para el Desarrollo de la Universidad del Valle 2005 - 2015

Plan Estratégico de la Facultad de Farmacia y Bioquímica de la UBA 2007- 2009.

Plan Estratégico institucional. Universidad Nacional de Río Cuarto.

MATUS, Carlos (2007). Planificar para gobernar, el Método PES editorial Universidad Nacional de la Matanza Bs As.

PORTER, Luís (1992) "Manual para la elaboración de un plan estratégico (Para aplicarse al caso de la educación superior. mimeo)". UAM-Xochimilco, México. Maestría en Planeamiento y Desarrollo de la Educación. Posgrados de Ciencias Sociales.

RAMA, C (2006). La Tercera Reforma de la Educación Superior en América Latina. México: Fondo Cultura Económica.

ROVER, Mario (1993). Planificación Estratégica de Recursos Humanos en Salud. Organización Panamericana de la Salud. Organización Mundial de Salud. Washington.

SALINAS, J. (2000). El aprendizaje colaborativo con los nuevos canales de comunicación. En: Cabero, J.; Salinas, J.; Duarte, A. y Domingo, J. (2000). Nuevas tecnologías aplicadas a la educación. Síntesis, Madrid. (199-277).

SCHEIN, E. (1982). Psicología de la organización. Prentice Hall, México D.F.

SCHUGURENSKY, D. (2000) Autonomía, heteronomía y los dilemas de la educación superior en la transición al siglo 21. Caso Canadá. Universidad de Toronto. [Http/ www.untref.edu.ar/au](http://www.untref.edu.ar/au)

SILVA, M. (2000), La universidad como organización y la Autoevaluación institucional Calidad en la Educación. Consejo Superior de Educación Santiago de Chile.

SIMON, H (1964) El Comportamiento Administrativo. Editorial Aguilar.

VEGA, Roberto; (1996). La Universidad Argentina: Una Institución en crisis? FACES, revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Universidad Nacional de Mar del Plata. Año 2 Nro 2.

VEGA, Roberto. (2004) El Planeamiento Estratégico en la Universidad Argentina: Aspectos Problemáticos. En Estudos e perspectivas em gestão universitária. Compiladores Colossi Nelson y Diaz de Spouza Pinto Marli. Edit, Nova Letra. Blumenau Brasil.

VEGA ROBERTO, (2009) La Gestión de la Universidad: planeamiento, estructuración y Control Editorial Biblos. Buenos Aires.