



FACULTAD DE
AGRONOMIA
UNIVERSIDAD DE LA REPUBLICA

CONSTRUYENDO EL PLAN ESTRATÉGICO

TOMO II

FODA INSTITUCIONAL COMENTADO

PLAN ESTRATÉGICO

Secretaría Técnica

Mayo 2009

Facultad de Agronomía

Secretaría Técnica

**CONSTRUYENDO EL PLAN ESTRATÉGICO
FODA INSTITUCIONAL COMENTADO**

Mayo 2009

¿Qué es el FODA?

Es un análisis actual de la Institución a partir de sus elementos internos (Fortalezas y Debilidades) y las señales que provienen del ambiente externo (Oportunidades y Amenazas)

¿Por qué es una mirada desde el ámbito interno?

Porque es la que surge del propio colectivo y de lo que el **colectivo percibe como la visión de los externos**.

Por este motivo las “sentencias” que aparecen en cada uno de los ámbitos del FODA son las que fueron planteadas por las personas y equipos que fueron consultados. Al respecto se recuerda que entre noviembre de 2008 y febrero de 2009 se solicitó a los diferentes Departamentos, Unidades y Estaciones de Facultad plantearse y remitirnos un FODA de cómo ven a ese colectivo en el futuro, considerando el documento “Análisis de la Institución y proyección de los escenarios futuros vistos desde la interna”.

En síntesis, este FODA no agota todas las sentencias posibles de ser incluidas y muchas de las principales líneas estratégicas y acciones planteadas por las autoridades (Claustro y Consejo) consideran otros aspectos que en la oportunidad de su análisis fueron considerados relevantes.

En este trabajo se integraron algunos aspectos que claramente fueron destacados en las “Consultas a externos” (etapa 1 y 2) que se realizaron en el marco del Plan Estratégico y de la Acreditación.

Los enunciados del FODA se agrupan en las dimensiones y componentes que propone la autoevaluación para la Acreditación de la carrera de Ingeniería Agronómica en el proceso ARCU-SUR.

Antecedentes

El FODA institucional es uno de los productos finales del proceso de Construcción del Plan Estratégico que inició la Facultad en el 2005, así mismo es un insumo muy importante para generar el informe de Autoevaluación Institucional y el Plan de Mejoras requerido por el mecanismo de acreditación ARCUSUR.

El Consejo de Facultad considerando los exiguos avances logrados en la formulación del Plan Estratégico de Facultad hasta agosto de 2007 nombra una comisión cogobernada para monitorear el proceso de Planificación Estratégica y una Secretaría Técnica encargada de la elaboración del mismo que inicia sus actividades en octubre del mismo año.

A partir de la integración de la Comisión Operativa (cogobernada y con la función de conducción política del proceso) y de la designación de la Secretaría Técnica (rentada y con función ejecutiva) se retoma el proceso.

Como producto de la actividad de la Comisión Operativa y de la Secretaría Técnica se producen los primeros documentos borradores, que son presentados al Consejo y al Claustro el 4 de diciembre de 2007, conjuntamente con un cronograma y un plan de trabajo para 2008, que prevé concluir con el Plan Estratégico en el último trimestre del año.

El 4 de diciembre de 2007, el Consejo da una aprobación general y propone continuar con el proceso iniciado. En la misma fecha se hace una presentación a la Mesa del Claustro, ampliada con la participación de claustristras de los diferentes órdenes.

A partir de diciembre se instala el SITIO PLEAGRO - www.fagro.edu.uy/pleagro donde están disponibles todos los antecedentes, documentos en elaboración y las directrices para participar del proceso.

El 17 de diciembre se realiza una presentación en la reunión de Directores convocada por el Decano.

En dicha reunión se adjunta un documento con una serie de preguntas dirigidas a los Departamentos, Unidades y Estaciones que plantea como marco:

“Consideramos que la opinión de las estructuras académicas y descentralizadas que son los Departamentos, Unidades y las Estaciones son referentes fundamentales para enriquecer la discusión de la Planificación Estratégica y apoyar a los órganos que deben tomar las decisiones”.

Desde marzo de 2008 hasta la fecha se realizaron 15 Talleres informativos y de intercambio con los diferentes Departamentos, Unidades, Estaciones Experimentales y otros colectivos de la Institución. En estas instancias participaron directamente alrededor de 184 personas (docentes, estudiantes y funcionarios).

Hasta el presente el proceso se ha planteado desde la óptica interna y considera la visión de los miembros de la Institución (autoridades, docentes, estudiantes, gremios) careciendo aún de la visión de los externos a la Institución, aspecto que está siendo relevado en el marco de la Acreditación y que posteriormente se integrará al presente análisis.

En el análisis realizado se pretende proyectar a partir de diferentes fuentes oportunamente citadas, los escenarios futuros donde se moverá la Institución.

Entre noviembre de 2008 y febrero de 2009 se solicita a los Departamentos, Unidades y Estaciones plantearse un FODA acerca de cómo ven a dicho colectivo en los escenarios proyectados a futuro.

A partir de este proceso y los documentos generados, se presentan todos los antecedentes al Consejo, Claustro y colectivo institucional. El 14 de marzo se desarrolla un “Taller Informativo y de Consulta sobre el Plan Estratégico” al cual se convoca a todo el colectivo institucional.

Este Taller genera una serie de aportes que pasan a integrarse al conjunto de documentos que finalmente considera el Claustro y el Consejo, culminando en el presente “FODA institucional comentado”

FODA INSTITUCIONAL

FORTALEZAS

Contexto institucional

- 1- Marco jurídico y democrático para regular el funcionamiento institucional.
- 2- Cuenta con la acreditación MEXA (Mecanismo Experimental de Acreditación MERCOSUR) y está iniciando un nuevo proceso de Acreditación (ARCUSUR).
- 3- Relación fluida de docentes con pares en el país y en el exterior (a niveles intra y extraregional).
- 4- Conocimiento y vinculación estrecha con el medio rural, el sector productivo y los organismos públicos, llevando adelante proyectos y convenios conjuntos, así como la integración de organismos, comisiones nacionales y mesas de diferentes cadenas productivas vinculadas a la actividad del sector y en temas de interés intersectorial.

- 5- Transparencia y facilidad de acceso a la información sobre los procesos administrativos y de gobierno en forma electrónica (Programa de seguimiento Expe y Sistema de gestión de resoluciones).

Proyecto académico

- 6- Capacidad para la generación y uso del conocimiento en temas de importancia para el desarrollo productivo nacional y efectivamente demandados por la sociedad.
- 7- Ampliación de oferta de carreras de grado. Desarrollo creciente de ofertas de formación de pregrado en áreas de vacancia, en conjunto con otros servicios de la Universidad de la República (UdelaR), Consejo Nacional Técnico Profesional (CNETP) y otros organismos públicos.
- 8- Edición de una revista científica arbitrada (Agrociencia-Uruguay) con más de 11 años de permanencia y desde el 2007, en Convenio con el Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria (INIA).
- 9- Edición de una revista técnica de divulgación (Cangüé), con 15 años de permanencia y 30 números.
- 10- Programa de posgrado en funcionamiento y desarrollo (nuevas propuestas de Doctorado en Ciencias Agrarias y Maestría en Agronomía). Este Programa integrará el Programa de Desarrollo Científico Agropecuario y Agroindustrial (PEDEAGRIND).
- 11- Tradición histórica de realizar gran parte de las actividades de enseñanza en contacto directo con el medio en el cual se desempeñarán los futuros graduados.
- 12- La carrera de Ingeniero Agrónomo presenta flexibilidad curricular en 4º y 5º año y una adecuada relación numérica docente/estudiante a lo largo de la misma.
- 13- Participación de los egresados en diferentes ámbitos del proyecto académico

Comunidad universitaria

- 14- Comunidad universitaria integrada por docentes, estudiantes, egresados y funcionarios; los tres primeros cogobiernan la Institución.
- 15- Normas y reglamentos de selección y reelección docente y de funcionarios claros (llamados abiertos, tribunales, comisiones evaluadoras de desempeño). Los mandatos docentes son a término.

- 16- Estructura académica departamental consolidada, mayoritariamente en grupos disciplinarios dirigidos por Grados 4 ó 5, con posgrado.
- 17- Plantel docente de Grados 2 y 3 formados y en formación de posgrado, existiendo una importante captación de Ayudantes de Investigación y Docencia, (potencial recambio académico)
- 18- Formación académica y docente sólida en las diferentes áreas del conocimiento agrario tradicional y en vías de consolidación en áreas emergentes o de vacancia.
- 19- Docentes participando en programas de posgrado propios y de otras instituciones académicas del país e internacionales.

Infraestructura

- 20- Dispone de la infraestructura básica para desarrollar el programa académico (actividades de docencia, investigación y extensión), tanto propia como complementaria con otras instituciones.
- 21- Dispone de Estaciones Experimentales asentadas en diferentes zonas productivas del país y relacionadas con su entorno, permitiendo desarrollar en las mismas las tres funciones universitarias, en particular con los estudiantes.
- 22- Participa del programa de mantenimiento y mejora de infraestructura edilicia de mediano y largo plazo de la Universidad de la República (UdelaR).
- 23- Dispone de una importante flota de vehículos utilitarios y de transporte estudiantil. Se trabaja en su proceso de renovación.
- 24- Dispone de conexión a Internet en todas sus sedes físicas (inalámbrica en Sayago) y en las Estaciones Experimentales, accesible a todo el colectivo institucional.
- 25- Accede on-line a la mayoría de la Bibliografía Universal a través de su propia Biblioteca, de los acuerdos con las Bibliotecas de la Facultad de Veterinaria y del INIA y recientemente a través del portal Timbó de la Agencia Nacional de Investigación e Innovación (ANII).

Comentarios

Sentencia 1- La Ley Orgánica y los reglamentos conexos son el marco jurídico contenedor de la institución.

Sentencia 5- La Facultad de Agronomía y la Udelar cuentan con una operativa electrónica de seguimiento de expedientes y resoluciones de sus órganos de gobierno denominado EXPE.

En particular, la Facultad ha digitalizado hacia atrás en el tiempo mucha de la información y opera ágilmente la que se va generando.

Si bien puede discutirse el alcance del enunciado, los antecedentes y las actuales condiciones de trabajo fundamentan su enunciación.

Sentencia 6- Hay claras definiciones políticas a la interna de la Institución y de la Udelar (lineamiento del PLEDUR) sobre la necesidad de ampliación de las ofertas de grado y pregrado, existiendo resoluciones del Consejo de Facultad y del CDC universitario en ese sentido.

Sentencia 10- Sobre lo que establece el enunciado, un importante énfasis en el Plan de Estudios en la enseñanza en contacto directo con el medio rural; también debe reconocerse que deberían explorarse otras posibilidades, como ser las “pasantías” en empresas y organizaciones que emplean agrónomos. De todas formas se reconocen como experiencias válidas de este tipo los convenios con: Intendencia de Montevideo, Unidad Comercial del Mercado Modelo, INIA e Instituto de Colonización, que contratan transitoriamente estudiantes próximos a recibirse o egresados para su primera experiencia laboral.

Sentencia 13- Con respecto al enunciado, los egresados participan atendiendo estudiantes en pasantías, visitas a establecimientos, empresas y organizaciones, en las que cumplen su rol profesional, en presentaciones a las cuales se los invita, etc.

Sentencia 14- La sentencia, no obstante lo planteado (que refiere a lo estatutario), aparece más adelante referida a los niveles de participación en los ámbitos de cogobierno como una debilidad.

Sentencia 16- La sentencia plantea la generalidad; existen diferencias entre Departamentos que no la invalidan.

Sentencias 17, 18 y 19- Existen diversas situaciones para estas sentencias

Sentencia 20- La sentencia fue objeto de una amplia discusión y de una cuidadosa redacción. Si bien hay tantas situaciones particulares como Departamentos y Estaciones, e incluso a sectores y áreas de trabajo particulares dentro de los mismos, el enunciado es lo que representa a la situación objetiva de la Institución. Se destaca que se hace referencia a que hay complementariedad con otras instituciones.

Sentencia 21- La sentencia reconoce que hay diferentes grados de cumplimiento entre las diferentes Estaciones, pero que es voluntad institucional y de las mismas el que esto se cumpla.

Sentencia 22- Rescata una realidad de la que hoy se están palpando los resultados y que no solo atiende a la sede central, sino a la Institución en su totalidad.

Sentencia 25- Esta sentencia fue objeto de amplia discusión; objetivamente, se constata el cumplimiento de la misma. El no acceder a información en determinadas áreas temáticas o especialidades se debe a que aún no está la misma “colgada” a las redes mencionadas.

OPORTUNIDADES

1. Aumentos presupuestales del Estado para la educación, la investigación y la innovación.
2. Aumento de matrícula y demanda de nuevas ofertas educativas.
3. Política del Estado y de la UdelaR favorable para la generación de ofertas educativas interdisciplinarias e interinstitucionales.
4. Refuerzo presupuestal de la UdelaR destinado para Extensiones Horarias y Dedicaciones Totales y Llamados a concurso para dar Oportunidad de Ascenso de grado
5. Política del Estado apoyando la formación científica y técnica del personal académico (ANII, PENCTI).
6. Demanda social por conocimiento en nuevos temas, en áreas interdisciplinarias de vacancia o emergentes.
7. Demanda de propuestas que consideren al desarrollo sostenible en su dimensión global (sostenibilidad ambiental, económica y social).
8. Demanda de propuestas para considerar aspectos de certificación de calidad, productos y procesos (Buenas Prácticas).
9. Tendencia en los últimos años a una demanda creciente por técnicos para el sector agrario en diferentes especialidades, originada por:
 - Creciente desarrollo agroindustrial y forestal del país.
 - Grupos de productores y organizaciones de base que están retomando actividades en el sector.
 - Desarrollo de nuevos programas oficiales.

10. Demanda de investigación local por parte de técnicos, productores y empresas. Oferta de los productores para realizarla en sus propios predios.
11. Demandas de formación y capacitación específica por parte de actores locales.
12. Existencia de fondos concursables a nivel nacional e internacional para financiar proyectos y actividades en Ciencias Agrarias.
13. Interés en algunos medios de prensa, en particular del interior del país, de apoyar tareas de Extensión y Difusión de conocimientos.
14. Inicio de desarrollo de redes de instituciones que apoyan el desarrollo rural.
15. Proceso de descentralización de la institucionalidad pública, que favorece la coordinación y la operativa territorial local.
16. Disponibilidad institucional de funcionarios administrativos, de servicio y de campo. Para la mayoría de ellos, la UdelaR dispone de programas de capacitación.

Comentarios

Sentencias 6,7 y 8- Consideran el incremento en la demanda de nuevas formaciones, que están siendo demandadas con mayor énfasis por la sociedad y son oportunidades que se generan para la Institución.

Sentencia 9- Pretende dar explicaciones a un hecho constatado de aumento creciente de la demanda de egresados de la Institución.

Sentencia 11- Explicita la demanda de capacitación como un producto que puede brindar la Institución.

Sentencias 14 y 15- Consideran una oportunidad las nuevas políticas gubernamentales para consolidar redes locales y descentralizadas para el Desarrollo Rural.

DEBILIDADES

Contexto institucional.

- 1- En general hay baja integración institucional de los colectivos universitarios evidenciada en la baja participación en las instancias de cogobierno y colectivas.

- 2- Dificultades de acceso a fondos para generar nuevos cargos docentes, aunque se evidencian cambios recientes en la tendencia.
- 3- La actual estructura organizativa de la Institución ha generado una relativa debilidad de la conducción y jerarquía de las Estaciones frente a la de los Departamentos.
- 4- No se cuenta con una estructura formal y profesional encargada de la difusión a la interna y externa de las actividades, productos y logros institucionales, dificultando la vinculación con algunos sectores externos a la Institución.
- 5- Lentitud en el avance del proceso de mejora de la gestión, que está diagnosticado desde hace varios años.
- 6- Poco uso de la información generada sobre el funcionamiento institucional y los resultados de nuestras actividades principales; baja sistematización de la misma que permitan mejorar la operación de los sistemas de evaluación y determinar indicadores de apoyo a la gestión.
- 7- No existen programas ni acciones de capacitación “en gestión universitaria” para los cuadros docentes que deben asumir la misma.

Comentarios

Sentencia 1- Asume que la baja participación de los diferentes órdenes, es principalmente producto de la baja integración y compromiso con la Institución.

Sentencia 3- Considera los sentimientos de algunas de las Estaciones sobre su poder negociador frente a los Departamentos

Sentencia 4- Además de ser reconocida como tal por los diferentes colectivos institucionales, surge de las respuestas que se reciben en la consulta a los externos, donde se muestra un importante desconocimiento de situación, funcionamiento y productos de la Institución. Se ha avanzado en la resolución de crear una unidad de difusión, que requiere ser implementada.

Sentencia 5- Sin desconocer los avances que se han hecho en los últimos tiempos en el tema de la gestión, se destaca la velocidad inadecuada a las necesidades de mejora.

Sentencia 6- Toca el mismo tema desde la óptica de que aún no se usa en forma adecuada la información generada, independientemente de que la cantidad que se genere pueda no ser poca.

Sentencia 7- Reconoce y considera que cada vez se requiere mayor especialización y profesionalización para su correcto desempeño y que muchas veces enfrenta a los cuerpos docentes a una “función” para la que no fueron formados.

Proyecto académico.

- 8- Falta completar la definición del proyecto académico de las Estaciones Experimentales, excepto para la Estación Experimental Mario A. Cassinoni (EEMAC) y para el Centro Regional Sur (CRS).
- 9- Uso incipiente de nuevas técnicas como: SIG, TICs, Educación a Distancia.
- 10- Aún no es suficiente la oferta de nuevas opciones de pregrado, grado y posgrado; en particular, generando diferentes perfiles para la carrera de Ingeniero Agrónomo, permitiendo mayor coherencia y eficiencia al proceso de formación.
- 11- Marco jurídico y estatutario no actualizado, limitando el desarrollo del proyecto académico.
- 12- Lentitud en el proceso de revisión y ajuste del Plan de Estudios de la carrera de Ingeniero Agrónomo, evidenciada en la operativa de los órganos con competencia en el tema (Claustro, Consejo, Unidad de Enseñanza) y en la aplicación de un Plan con 20 años de vigencia.

Comunidad universitaria

- 13- Docentes: política y normativa con carencias para asegurar el recambio generacional.
- 14- No docentes: dificultades para generar nuevas políticas y normativas, y aplicar las existentes.
- 15- Absoluta dependencia central de los funcionarios no docentes (“Circunscripción única”) para cubrir vacantes y generar cargos.
- 16- Dificultades en la participación de algunos órdenes para la integración de las estructuras de cogobierno asesoras de las de conducción de la Institución.
- 17- En algunas áreas y Estaciones Experimentales falta personal de campo y servicio, requiriéndose racionalizar la distribución.

Infraestructura

- 18- Inadecuada infraestructura y presupuesto para recambiarla y para el desarrollo previsto, que se traduce en carencias edilicias en laboratorios y oficinas en muchas áreas.
- 19- Insuficiente o inadecuada infraestructura para actividades estudiantiles. Falta ampliar y mejorar la infraestructura de algunas Estaciones Experimentales.

Comentarios

Sentencia 8- Reconoce la diferencia en las situaciones y desarrollo del proyecto académico entre las Estaciones, producto de la situación de cada Estación y de la política que ha tenido la Facultad para cada una de ellas.

Sentencia 10- Reconoce que si bien hay “oferta de alternativas” hay que seguir profundizando en el tema.

Sentencia 11- El enunciado resume que son necesarios cambios en la “Ley Orgánica” para ajustarse a los nuevos tiempos.

Sentencias 13, 14, 15 y 16- Destacan dificultades a la hora de aplicar normativas y reglamentos y de generar cambios en las políticas.

Sentencia 15- Destaca como temas importantes la “circunscripción única” y la dificultad de algunos órdenes que se traducen en falta de participación en la integración de órganos de cogobierno

Sentencias 17, 18 y 19- Refieren a carencias, insuficiencias, etc., de infraestructura física y de personal a nivel central (Sayago) y en las Estaciones.

AMENAZAS

- 1- Oportunidades y mejores posibilidades laborales externas a la Institución generan permanente pérdida de docentes, técnicos y funcionarios.
- 2- La difusión y facilidades, por parte de la UdelaR para acceder a las ofertas de oportunidades para la formación técnica del plantel docente (que se ha incrementado en los últimos años) no son las adecuadas.
- 3- Oportunidades de formación terciaria de corta duración que ofrece el sector privado que no son ofrecidas por el sector público.
- 4- Riesgo e incertidumbre económico-financiera a nivel país.

- 5- Ambiente externo cambiante en plazos muy breves.
- 6- Las demandas a la Facultad dependen de la economía agropecuaria.
- 7- Riesgo frente a la competencia de otras instituciones por recursos y espacios comunes por no existir una clara, adecuada y objetiva imagen de las actividades, productos, logros de la Facultad a la externa significando un pobre posicionamiento institucional
- 8- La toma de decisiones y el manejo presupuestal en la UdelaR en lo referente a la descentralización continúan siendo altamente centralizados.
- 9- Lentitud y burocracia en la administración universitaria y en la pública general.
- 10- "Circunscripción única" por parte de la UdelaR para la provisión de funcionarios.
- 11- Los incentivos explícitos del sistema se otorgan solo por la función de investigación de calidad, lo que "compite" con las funciones de enseñanza y extensión.

Comentarios

Sentencia 3- Reconoce que los programas de posgrados académicos de la Institución aún no colman todas las necesidades de capacitación de los docentes.

Sentencia 7- Ya había sido indicado como una debilidad (4) del Contexto Institucional.

Sentencias 8, 9 y 10- Ya aparecían como debilidades.

Alberto Alaggia, Mayo 25 de 2009

Universidad de la República
Facultad de Agronomía

PLAN ESTRATÉGICO DE LA FACULTAD DE AGRONOMÍA DE LA UDELAR

VALORES, MISIÓN, VISIÓN, PRINCIPALES LINEAS ESTRATÉGICAS Y ACCIONES PARA SU IMPLEMENTACIÓN

El presente documento fue aprobado en la sesión extraordinaria del Consejo de Facultad de Agronomía del 19 de mayo de 2009 (612 y 613) y ordinaria del 25 de mayo (620) .

PLAN ESTRATEGICO DE LA FACULTAD DE AGRONOMIA DE LA UDELAR

VALORES, MISIÓN, VISIÓN, PRINCIPALES LINEAS ESTRATÉGICAS Y ACCIONES PARA SU IMPLEMENTACION

1. VALORES Y FUNCIONES

1.1 VALORES Y PRINCIPIOS ACADÉMICOS.

Los valores y principios académicos de la Facultad de Agronomía (F.Ag.) son los de la Universidad de la República (Udelar), establecidas en su Ley Orgánica y recogidos en su Plan Estratégico (PLEDUR 2005-2010). Ellos son: Principio de ética, Visión humanística, Sentido de responsabilidad, Compromiso social y con el Medio Ambiente.

1.2 FUNCIONES DE LA FACULTAD DE AGRONOMÍA

La Enseñanza Universitaria es la principal función de la Facultad de Agronomía, institución pública que ofrece carreras de grado y posgrado, colaborando también con otras instituciones en el desarrollo del pregrado.

La principal carrera de grado es la de Ingeniero Agrónomo, que se dicta en la Facultad desde principios del siglo veinte.

Los Postgrados académicos son los que forman para la creación o adaptación original de conocimientos y la innovación tecnológica; se fundan en el desarrollo de programas y proyectos de investigación y desarrollo. Los Postgrados profesionales son los que profundizan y actualizan a los graduados interesados en perfeccionar su actividad profesional.

La Investigación (aporte original al conocimiento y su aplicación) es la que distingue una institución Universitaria de otras instituciones de Enseñanza Terciaria. El desarrollo permanente de la investigación constituye el contexto creativo que se requiere para formar los recursos humanos que necesita el sistema de Investigación, Innovación y Desarrollo (I + I + D) de la sociedad.

La Extensión es el conjunto de actividades que relacionan la Investigación y Enseñanza universitarias con la Sociedad, a través de un proceso dialéctico

para generar conocimiento socialmente útil. Son también objetivos de la Extensión el desarrollo de vínculos que orienten la proposición de nuevas líneas de investigación y permitan generar el compromiso de los estudiantes con la actividad de la sociedad y sus problemas, aspectos que deben integrar los planes de enseñanza.

Una institución de carácter universitario es la que realiza armónicamente las tres funciones antes indicadas, promoviendo prácticas integrales.

2. VISIÓN

La Facultad de Agronomía es una institución pública con liderazgo nacional y reconocimiento regional en educación terciaria y superior en Ciencias Agrarias. Contribuye con excelencia, pertinencia y valores éticos al desarrollo sostenible del país, basada en la integración de la enseñanza con la Investigación, la Innovación y la Extensión.

3. MISIÓN

Contribuir al desarrollo sostenible del país formando profesionales con espíritu crítico, compromiso social y sólida base científico-tecnológica en Ciencias Agrarias y desarrollando Investigación, Innovación y Extensión.

Cooperar con otras instituciones y organizaciones con responsabilidad de trabajo en este campo para la formación de los Cuadros Técnicos del Sistema Nacional de Enseñanza, Investigación, Innovación y Extensión.

4. LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS

- Consolidar y promover la diversificación de la oferta educativa de la Facultad de Agronomía, de grado y posgrado, fuertemente integrada a la investigación y la extensión.
- Impulsar la articulación y coordinación interinstitucional de la Facultad de Agronomía con el Sistema de Enseñanza Terciario y Superior Agrario a nivel nacional y con Universidades, Institutos de Investigación y Centros de Excelencia, nacionales e internacionales.

- Evaluar regularmente los planes de estudio, los procesos de enseñanza y sus resultados. Adaptar las modalidades e instrumentos de enseñanza y la formación del cuerpo docente en función del resultado de dicha evaluación.
- Incentivar el desarrollo integral de los Recursos Humanos de la Facultad de Agronomía, estimulando el fortalecimiento de sus conocimientos y experiencias, con el fin de elevar las competencias de la Institución en los planos de la docencia, la investigación, la extensión y la gestión.
- Promover la inserción de la UdelaR en el territorio nacional, facilitando para ello los recursos humanos y la infraestructura física de la Facultad de Agronomía.
- Consolidar un sistema de gestión, una estructura organizacional y operativa, y una infraestructura física, orientados al logro de la excelencia académica y al uso eficiente y transparente de los recursos públicos, en un entorno de creciente complejidad y de marcado dinamismo en materia científica y tecnológica.
- Desarrollar y profesionalizar Unidades tales como las de: Enseñanza, Investigación, Extensión, Difusión y Comunicación, Posgrado y Educación Permanente y Planificación Estratégica Institucional, como herramientas para la mejora de la gestión.
- Fortalecer a la Institución en su rol como referente de los sistemas de innovación del sector agrario nacional, desarrollando la investigación, y consecuentemente la enseñanza y la extensión, en temáticas claves para su desarrollo sostenible.

EL CONSEJO DE LA FACULTAD DE AGRONOMÍA DE LA UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA EN SESIÓN EXTRAORDINARIA DE FECHA 19 DE MAYO DE 2009, ADOPTO LA SIGUIENTE RESOLUCIÓN:

612.

Aprobar el documento "VALORES, MISIÓN, VISIÓN Y PRINCIPALES LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS DE LA FACULTAD DE AGRONOMÍA" remitido por la Asamblea del Claustro, con las modificaciones realizadas en Sala, que luce en el rep. 411A/09.(8 en 8)

5. PRINCIPALES LINEAS DE ACCION PARA EL DESARROLLO DE LOS LINEAMIENTOS ESTRATEGICOS

5.1 SISTEMA NACIONAL DE ENSEÑANZA TERCIARIA Y SUPERIOR AGRARIA (SINETSA)¹

- i. Consolidar el SINETSA a nivel de posgrado, grado, y pregrado, en cooperación con otras Facultades y Servicios de la UdelaR, el Consejo de Enseñanza Técnico – Profesional (CETP, ex UTU), el Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria (INIA) y otras instituciones vinculadas a las Ciencias Agrarias.
- ii. Concretar e implementar el Programa de Desarrollo de Ciencias y Tecnologías Agropecuarias y Agroindustriales (PEDEAGRIND²) como programa nacional de posgrado unificado en la temática. Este es el ámbito natural del desarrollo de las actividades de investigación e innovación, principalmente ligadas a los posgrados académicos.
- iii. Consolidar y ampliar la oferta de títulos de grado universitario (Ingenierías y Licenciaturas) en Ciencias Agrarias.
- iv. Participar y colaborar junto con el CETP en la creación e implementación de las ofertas de Tecnólogos y Tecnicaturas dentro del nuevo Instituto Terciario Superior (ITS)³.
- v. Colaborar con los Bachilleratos Tecnológicos Agrarios del CETP (dentro del SINETSA).

5.2 EVALUACIÓN DE LOS PROCESOS DE ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE.

Evaluar periódicamente los procesos de enseñanza y sus resultados, a través de la implementación de un sistema informático.

5.3 MEJORA DE LA CALIDAD DE LA ENSEÑANZA.

- i. Formar a los docentes en los conceptos pedagógicos y didácticos básicos para la enseñanza universitaria de sus disciplinas en forma presencial y a distancia.

¹ Resolución del Consejo Directivo Central de la UDELAR No. N°1-31.03.07

² Resolución N° 85 del CED-UDELAR del 17.11.08, tras respuesta del Gabinete Ministerial. De Innovación, y del CDC del 11.05.09 N°

³ Ley General de Educación, No. 18437, Capítulo XIII.

- ii. Jerarquizar las actividades de enseñanza en el marco de la evaluación docente e institucional.
- iii. Desarrollar la aplicación de las TICs en la enseñanza presencial y a distancia.

5.4 DESARROLLO DE LA INSTITUCIÓN EN EL TERRITORIO

- i. Promover el desarrollo de la FAG y la UdelaR en todo el territorio nacional, apoyando la consolidación de los Centros Universitarios Regionales que definió⁴ y defina la UdelaR.
- ii. Fortalecer el desarrollo del Centro Universitario del Litoral Norte (eje Paysandú-Salto con las sedes Regional Norte, Centro Universitario de Paysandú-CUP, Estación Experimental M.A. Cassinonni-EEMAC- Estación Experimental de la FAG en Salto-EEFAS). Completar a corto plazo la oferta de la carrera de grado de Agronomía en esta región⁵, además de varias carreras cortas de Tecnólogos y Técnicos con otras Facultades de la UdelaR, UTU, INIA e Instituciones Privadas con interés en las cadenas productivas que sean atendidos por el Plan Estratégico del Polo Agroalimentario del CUP y la EEMAC que es parte del presente Plan Estratégico de la FAG⁶ y por la temática prioritaria de la Regional Norte de la UdelaR⁴.
- iii. Contribuir a la consolidación del Centro Universitario Regional Este (CURE y Estación Experimental Bernardo Rossengurtt-EEBR). Culminar la consolidación de la Licenciatura en Diseño del Paisaje con la Facultad de Arquitectura y desarrollar otras propuestas.
- iv. Contribuir a la consolidación del Centro Universitario Regional del Noreste (EEBR, Centro Universitario de Rivera-CUR-, Centro Universitario de Tacuarembó-CUT-). Completar la oferta de los Tecnólogos en Carne y Madera y el Técnico en Producción Animal Intensiva, con otras Facultades de la UdelaR, UTU, INIA e Instituciones Privadas con interés en esos productos.
- v. Proponer la creación del Centro Universitario del Sur-Oeste (Centro Regional Sur de la FAG- CRS-, Campo Experimental N° 2 de la Facultad de Veterinaria).

⁴ Resolución del CDC de la UDELAR No. 5 del 25.11.08.

⁵ Resolución N° 2136 del Consejo de FA el 15.12.08 y N° 12 del CDC de la UdelaR del 10.02.09..

Concretar el refuerzo de la oferta de formación de Técnicos en Lechería y otros, con UTU y otras Facultades.

- vi. Todas las Estaciones Experimentales de la FAg se integrarán a los Centros Universitarios Regionales correspondientes, constituyendo enclaves que la FAg pone a disposición de los mismos para el desarrollo Universitario. Ello se realizará en los términos que surgen del Plan Estratégico del Polo Agroalimentario de Paysandú para el caso de la EEMAC⁶.

5.5 GESTIÓN ACADÉMICA

- i. Promover la actividad académica mediante la consolidación de la matriz de Departamentos y Estaciones Experimentales y el desarrollo de los Grupos de Trabajo Interdepartamentales (GTI).
- ii. Consolidar y mejorar el instrumento de los informes anuales de Departamentos y Unidades Académicas, basados en los individuales de sus Docentes, como instancia de información, evaluación y fundamento de toma de decisiones en la conducción académica de la Institución.
- iii. Acorde al reglamento vigente⁷: propender a que todos los docentes Grado 3 o superior tengan formación de Maestría o Doctorado y que los Grados 1 y 2 pasen a ser cargos a término.
- iv. Capacitar a los docentes de Grado 3 y superior en “gestión universitaria” para llevar adelante esta función cuando sean convocados, contando con apoyo central de la UdelaR.

5.6 GESTIÓN ADMINISTRATIVA

- i. Proponer la mejora de la gestión administrativa de la UdelaR a través de que cada una de sus Macroáreas (Ciencias de la Salud, Humanidades y Ciencias Sociales, y Ciencias y Tecnologías -que incluye el Área Agraria-) maneje descentralizadamente sus recursos, bajo las normas y decisiones generales que rijan a la UdelaR.

⁶ Resolución N° 1185 del Consejo de la FAg del 16.8.08.

⁷ Resolución N° 25 del CDC de la UDELAR de fecha 02.09.09

- ii. Proponer la mejora de la gestión administrativa de la UdelaR y la FAg mediante la capacitación de sus funcionarios y la propuesta y logro de cambios en su selección y evaluación, en la gestión administrativa (descentralización creciente) y en el uso de sistemas informatizados de gestión, para cumplir con los programas académicos de las instituciones.
- iii- Capacitar a los funcionarios a partir de las ofertas centrales de la Universidad, las propias del servicio y las que puedan ofrecerse con apoyo de terceros.
- iv- Asumir, incorporar y reconocer las nuevas tareas, originadas por el proceso de descentralización de la UdelaR y de reformas del estado.
- v- Organizar y supervisar las secretarías administrativas de los Departamentos Docentes.
- vi- Evaluar los servicios de mantenimiento de la institución y en función de los resultados, definir los mecanismos que se entiendan más adecuados en cada emplazamiento.

5.7 INFRAESTRUCTURA EDILICIA⁸

- i. Proponer mejorar la infraestructura edilicia de la UdelaR buscando concentrar geográficamente sus Macroáreas, promoviendo su organización bajo formato de Campus.
- ii. Promover y facilitar la instalación de otros servicios de la UdelaR en las Estaciones Experimentales de la Facultad de Agronomía, otorgando relevancia y factibilidad a los nuevos Centros Regionales.
- iii. Propender a que el edificio central de la FAg en Sayago se destine principalmente para aulas, administración, áreas y laboratorios generales de enseñanza.
- iv. Gestionar la construcción y acondicionamiento de laboratorios y oficinas fuera del edificio central para alojar a los diferentes Departamentos.
- v. Gestionar la construcción y adecuación de las instalaciones y el equipamiento del Departamento de Documentación y Biblioteca para compatibilizarlas con las demandas de sus usuarios.

⁸ Resolución N° 1028 del Consejo de la FAg del 13.8.07.

- vi. Potenciar el Campus Sayago mediante el emplazamiento de más actividades del SINETSA que las de la FAG; esto implica el asentamiento de grupos y facilidades edilicias de otras instituciones de dicho sistema.

5.8 FORTALECIMIENTO Y PROFESIONALIZACIÓN DE LOS VÍNCULOS Y EL DESARROLLO INSTITUCIONAL

- i. Concretar la Unidad de Difusión y Comunicación Institucional⁹.
- ii. Concretar la Unidad de Extensión de la FAG, con apoyo de la Comisión Sectorial de Extensión y Actividades en el Medio (CSEAM) de la UdelAR¹⁰.
- iii. Crear la Unidad Técnica de Planificación Estratégica Institucional y Auto-evaluación de la calidad institucional.
- iv. Fortalecer el intercambio y relacionamiento internacional con universidades y centros de investigación de todo el mundo mediante pasantías de estudiantes y docentes, proyectos de investigación, cursos de grado y posgrado internacionales.

5.9 DESARROLLO DE TEMÁTICAS EMERGENTES

Desarrollo de la investigación, y consecuentemente la enseñanza y la extensión, en temáticas claves para el desarrollo agropecuario nacional como la Sostenibilidad de los sistemas de producción, la Calidad de los Productos y la Comercialización y Marketing, entre otros.

5.10 DESARROLLO DE PROPUESTAS PARA PRIORIZAR EN LA AGENDA NACIONAL EN CIENCIAS AGRARIAS.

- i. Fortalecer el funcionamiento de ámbitos institucionales de debate académico (por ej. GTIs, Seminarios Departamentales e Interdepartamentales), que permitan priorizar propuestas temáticas en los ámbitos de definición de

⁹ Resolución N° 304 del Consejo de la FAG del 7.4.08.

¹⁰ Resolución N° 619 de la FAG de fecha 26.5.09.

- aplicación de recursos a las funciones universitarias (por ej. Consejo Consultivo Agropecuario del INIA, delegación universitaria al CONICYT, etc.)
- ii. Promover la formulación y ejecución de propuestas integrales (programas, proyectos, etc.) que vinculen las funciones universitarias en el territorio, con carácter prioritariamente interdisciplinario.

Mayo 2009

EL CONSEJO DE LA FACULTAD DE AGRONOMÍA DE LA UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA EN SESIÓN EXTRAORDINARIA DE FECHA 19 DE MAYO DE 2009, ADOPTO LA SIGUIENTE RESOLUCIÓN:

613.

Aprobar el documento «PRINCIPALES LINEAS DE ACCIÓN PARA EL DESARROLLO DE LOS LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS DE LA FACULTAD DE AGRONOMÍA», que luce en el Rep. 411B /09. (7 en 7)

EL CONSEJO DE LA FACULTAD DE AGRONOMÍA DE LA UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA EN SESIÓN ORDINARIA DE FECHA 25 DE MAYO DE 2009, ADOPTO LA SIGUIENTE RESOLUCIÓN:

620.

Aprobar las Líneas de Acción - en Gestión Administrativa, (Rep. 466/09), e incorporarlas en el texto del Plan Estratégico.(7 en 7)

Construyendo