

**Comunicación del
Académico de Número Dr. NORBERTO P. RAS**

**Una Experiencia de Desarrollo Institucional
en la
Facultad de Ciencias Veterinarias de la Universidad
de Buenos Aires**



Año del Centenario de la Iniciación de los Estudios
de Agronomía y de Veterinaria en la Argentina

Sesión Ordinaria
del
11 de Octubre de 1983

**ACADEMIA NACIONAL
DE AGRONOMIA Y VETERINARIA**

Fundada el 16 de Octubre de 1909

Avenida Alvear 1711

Buenos Aires

MESA DIRECTIVA

Presidente	Dr. ANTONIO PIRES
Vicepresidente	Ing. Arg. EDUARDO POUS PEÑA
Secretario General	Dr. ENRIQUE GARCIA MATA
Secretario de Actas	Dr. ALFREDO MANZULLO
Tesorero	Ing. Agr. DIEGO JOAQUIN IBARBIA
Protesorero	Dr. JOSE MARIA R. QUEVEDO

ACADEMICOS DE NUMERO

Dr. HECTOR G. ARAMBURU
Dr. ALEJANDRO BAUDOU
Ing. Agr. JUAN J. BURGOS
Dr. ANGEL CABRERA
Ing. Agr. EWALD A. FAVRET
Dr. GUILLERMO J. GALLO
Dr. ENRIQUE GARCIA MATA
Ing. Agr. RAFAEL GARCIA MATA
Dr. MAURICIO B. HELMAN
Ing. Agr. JUAN H. HUNZIKER
Ing. Agr. DIEGO J. IBARBIA
Ing. Agr. WALTER F. KUGLER
Dr. ALFREDO MANZULLO
Ing. Agr. ICHIRO MIZUNO
Dr. EMILIO G. MORINI
Dr. ANTONIO PIRES
Ing. Agr. EDUARDO POUS PEÑA
Dr. JOSE MARIA R. QUEVEDO
Ing. Agr. ARTURO E. RAGONESE
Dr. NORBERTO P. RAS
Ing. Agr. MANFREDO A. L. REICHART
Ing. Agr. ALBERTO SORIANO
Dr. EZEQUIEL C. TAGLE

ACADEMICO HONORARIO

Ing. Agr. Dr. NORMAN BORLAUG

ACADEMICOS CORRESPONDIENTES

Dr. TELESFORO BONADONNA (Italia)
Ing. Agr. GUILLERMO COVAS (Argentina)
Dr. CARLOS LUIS DE CUENCA (España)
Sir WILLIAM HENDERSON (Gran Bretaña)
Ing. Agr. ARMANDO T. HUNZIKER (Argentina)
Ing. Agr. ANTONIO KRAPOVICKAS (Argentina)
Dr. OSCAR LOMBARDERO (Argentina)
Ing. Agr. JORGE A. LUQUE (Argentina)
Dr. HORACIO E. MAYER (Argentina)
Ing. Agr. ANTONIO N. NASCA (Argentina)
Ing. Agr. LEON NIJENSOHN (Argentina)
Dr. CHARLES C. POPPENSIEK (Estados Unidos)
Ing. Agr. RUY BARBOSA P. (Chile)

Una Experiencia de Desarrollo Institucional en la Facultad de Ciencias Veterinarias de la U.B.A.¹

Académico de Número Dr. NORBERTO P. RAS

A. Introducción

En abril de 1982, el firmante fue designado Decano de la Facultad del epígrafe, a la que regresaba como autoridad máxima después de veinte años de actuación en otras funciones. Esa distancia espiritual y falta de compromisos con los grupos que la integraban, se unían a diversas experiencias de desarrollo institucional cumplidas en otros organismos, para dar un carácter especial al período.

Por lo tanto, se decidió organizar las tareas de forma que el breve espacio de tiempo que se tendría disponible permitiera el máximo de realizaciones en beneficio de la institución.

B. Diagnóstico institucional

Con el fin de conocer el estado en que se encontraba la Facultad al momento de iniciarse la gestión había que efectuar una revisión general de las funciones que se venían cumpliendo en ella. Un diagnóstico de este tipo resultaba fundamental,

¹ El trabajo *in extenso* será publicado en Veterinaria, Argentina Marzo, de 1984.

principalmente cuando la institución en cuestión había venido soportando vicisitudes diversas, que permitían suponer la existencia de problemas cuya solución requeriría un conocimiento exacto, la fijación de prioridades y la adopción de las medidas decididas.

Estos análisis de situación son excepcionales en nuestro medio, probablemente dificultados por las urgencias políticas y no hemos podido encontrar estudios similares efectuados para otras Facultades del país que nos sirvieran de antecedentes.

C. Objetivos

Se contaba con una definición bastante clara de las incumbencias profesionales de los egresados de la Casa, lo que permitía establecer nítidamente los objetivos de la institución, tanto cuanti como cualitativamente, para formar adecuadamente ese tipo de hombres y perfeccionar las ciencias y técnicas que manejan.

D. Método utilizado

Ante el apremio de los plazos se decidió recoger información

estadística sobre las funciones prestadas por la Facultad entre 1970 y 1981.

Las mismas series se recopilaron también para las Facultades de Farmacia y Bioquímica y de Agronomía, ambas también de la Universidad de Buenos Aires, las cuales por su población estudiantil y tipo de enseñanza resultaban comparables con la de Veterinaria.

Los indicadores estadísticos que fueron utilizados para lograr la información buscada, fueron los siguientes:

1. Relación Docente - Alumnos.

El análisis de las cohortes de alumnos y sus cifras totales (cuadros 1 y 2), así como de las horas-docente dictadas a lo largo del periodo (cuadros

CUADRO 1

EVOLUCION COMPARATIVA DE LA POBLACION ESTUDIANTIL TOTAL EN TRES FACULTADES DE LA U.B.A.

AÑO	Facultad de Ciencias		Facultad de Farmacia y Bioquímica
	Veterinarias	Facultad de Agronomía	
1973	2.835	2.803	3.033
1974	4.409	4.910	5.256
1975	4.568	6.047	6.026
1976	4.728	6.004	5.500
1977	4.982	5.614	4.753
1978	5.218	sin datos	sin datos
1979	5.110	6.470	4.766
1980	4.938	3.716	3.137
1981	4.635	4.096	3.345

FUENTE: Depto. de Títulos - U.B.A.

CUADRO 2

EVOLUCION COMPARATIVA DE LOS INGRESOS DE ALUMNOS EN TRES FACULTADES DE LA U.B.A.

AÑO	Facultad de Ciencias		Facultad de Farmacia y Bioquímica
	Veterinarias	Facultad de Agronomía	
1970	—.—	479 (x)	418
1971	—.—	513 (x)	488
1972	—.—	515 (x)	701
1973	460	676	1.003
1974	1.674	2.497	1.778
1975	935	2.621	1.201
1976	1.064	954	751
1977	318	388	399
1978	470	541	401
1979	458	573	432
1980	461	403	483
1981	429	518	474
1982	457	487	590

NOTA: (x) Las cifras consignadas corresponden a la Ex Facultad de Agronomía y Veterinaria.

FUENTE: Facultades.

3 y 4) revelaron una caída considerable de la "presencia" de los educadores frente al alumnado y disminución del personal docente de dedicación exclusiva.

Los controles administrativos indicaban una cierta permisividad en la disciplina de todos los sectores, explicada

por muy diversos factores. Los profesores ordinarios confirmados por concurso, habían quedado reducidos a cinco.

La investigación se concentraba en un número limitado de cátedras, con recursos exiguos.

CUADRO 3

**EVOLUCION COMPARATIVA DE LAS HORAS SEMANALES DOCENTES
TOTALES DICTADAS EN TRES FACULTADES DE LA U.B.A.**

FACULTAD	1970	1971	1972	1973	1974	1975
Ciencias Veterinarias	—	—	—	3.605	6.144	10.630
Agronomía	—	—	—	9.691	11.126	13.029
Farmacia y Bioquímica	11.460	12.280	11.909	11.909	12.720	12.999
Agronomía y Veterinaria	11.779	13.144	13.296	—	—	—
FACULTAD	1976	1977	1978	1979	1980	1981
Ciencias Veterinarias	10.808	10.873	11.308	11.677	12.182	12.137
Agronomía	14.770	14.819	14.994	15.476	16.876	17.059
Farmacia y Bioquímica	13.912	13.904	14.342	14.713	15.256	15.243
Agronomía y Veterinaria	—	—	—	—	—	—

NOTA: Para la Dedicación Simple se computaron 12 horas semanales.
FUENTE: Facultades.

CUADRO 4

**EVOLUCION COMPARATIVA DE LAS HORAS SEMANALES DOCENTES
DICTADAS POR ALUMNO EN TRES FACULTADES DE LA U.B.A.**

FACULTAD	1970	1971	1972	1973	1974	1975
Veterinaria	—	—	—	1,27	1,39	2,33
Agronomía	—	—	—	3,46	2,27	2,15
Farmacia	25,58	23,66	17,67	3,93	2,42	2,16
Agronomía y Veterinaria ...	15,40	15,27	14,28	—	—	—
FACULTAD	1976	1977	1978	1979	1980	1981
Veterinaria	2,29	2,18	2,17	2,29	2,47	2,62
Agronomía	2,46	2,64	2,64	2,39	4,54	4,16
Farmacia	2,53	2,93	2,93	3,09	4,86	4,56
Agronomía y Veterinaria ..	—	—	—	—	—	—

FUENTE: Cifras Oficiales.

2. **Dotación de personal no docente.** Se percibe en los cuadros 5 y 6 la escasez de personal administrativo y la falta de cargos de las categorías altas del escalafón. Se comprobó, además, la utilización de sistemas heterodoxos para suplir estas deficiencias, como por ejemplo, la concesión de contratos docentes complementarios a determinados no-docentes.
3. **Situación edilicia.** La mayor parte de la edificación de la Facultad era vetusta, estaba en muy mal estado de conservación y resultaba materialmente insuficiente para
- Resultaban extremadamente urgentes las reparaciones, reemplazos o adecuaciones de instalaciones de gas, electricidad, teléfono, cámaras frigoríficas, hornos incineradores, etcétera.
4. **Material para docencia e investigación.** Había serias limitaciones para el funcionamiento de las cátedras, derivadas de la escasez o provisión morosa de bienes y servicios fundamentales (cuadro 7).
5. **Organización general de la enseñanza.** Se percibía una acumulación de problemas de organización, reglamenta-

CUADRO 5

EVOLUCION COMPARATIVA DE LOS CARGOS NO DOCENTES EN TRES FACULTADES DE LA U.B.A.

AÑO	Facultad de Ciencias		Facultad de Farmacia y Bioquímica
	Veterinarias	Facultad de Agronomía	
1973	163	333	226
1974	177	336	242
1975	179	336	248
1976	270	385	259
1977	248	352	244
1978	245	353	243
1979	242	336	236
1980	247	343	242
1981	247	340	253

FUENTE: Presupuesto Facultades.

atender las necesidades educacionales. Había evidentes deficiencias en las calles de comunicación interna de la Facultad las que se ponían intransitables con mal tiempo, faltaba alumbrado, facilidades sanitarias, y espacios para actividades diversas.

ción o estructura, sin solución, o para los cuales se había intentado soluciones parciales o incompletas, que se potenciaban con las dificultades derivadas de los puntos anteriores. La enumeración sería larga, pero podemos mencionar a

CUADRO 6

**CLASIFICACION DEL PERSONAL NO-DOCENTE POR CATEGORIA - 1981
COMPARACION ENTRE TRES FACULTADES DE LA U.B.A. (en nº de cargos)**

Personal Adm. Técnico	Fac. de Agronomía	Farm. y Bioquímica	Fac. C. Veterinarias
Cat. 23	5	2	—
„ 22	4	3	4
„ 21	10	7	7
„ 20	18	8	14
„ 19	53	15	30
„ 17	7	—	5
„ 16	36	22	15
„ 15	11	1	3
„ 14	15	5	2
„ 13	26	34	17
„ 10	17	14	17
„ 9	7	2	2
„ 8	16	11	17
„ 7	1	11	6
„ 6	1	8	5
Pers. Prof. Cat. 20	1	—	2
Pers. Obrero Maest. y Serv. Cat. 15	15	2	5
„ 14	10	—	4
„ 13	12	32	11
„ 12	21	13	9
„ 11	11	18	8
„ 10	19	11	17
„ 9	9	—	1
„ 8	10	1	5
„ 7	2	8	23
„ 6	1	14	15

CUADRO 7

**EVOLUCION COMPARATIVA DEL PRESUPUESTO GASTADO POR ALUMNO
EN TRES FACULTADES DE LA U.B.A.
(en miles de \$ de 1982)**

FACULTAD	1970	1971	1972	1973
Ciencias Veterinarias	—.—	—.—	—.—	16.369
Agronomía	—.—	—.—	—.—	39.901
Farmacia y Bioquímica	171.929	161.882	148.839	38.848
Agronomía y Veterinaria	136.257	125.371	151.877	—.—
	1974	1975	1976	1977
Ciencias Veterinarias	13.770	40.485	22.623	11.481
Agronomía	23.689	44.414	26.557	14.039
Farmacia y Bioquímica	22.080	35.906	22.767	14.039
	1978	1979	1980	1981
Ciencias Veterinarias	15.952	17.426	18.074	19.226
Agronomía	—.—	20.481	35.073	31.914
Farmacia y Bioquímica	—.—	21.575	32.465	30.751

FUENTE: Cifras oficiales.

título de ejemplo las dificultades que resultaban del Plan de Estudios y del régimen de "correlativas" vigente, la falta de carrera docente, la insuficiencia de cursos de postgraduación y la inexistencia de formación formal cuaternaria, la acumulación de temas en los programas y la falta de coordinación entre materias.

E. Conclusiones

El diagnóstico efectuado no pretendió calificar la enseñanza y la investigación llevadas a cabo en la Facultad de Ciencias Veterinarias de la UBA por comparación con estadísticas teóricas o frente a otras Facultades similares. Ello hubiera sido factible utilizando una metodología similar y recogiendo la información comparativa pertinente. Sin embargo hubiera demandado una tarea más prolongada y excedía las necesidades prácticas del estudio.

Por lo tanto, la información se planeó y analizó exclusivamente para obtener una idea clara de la evolución de las funciones de la Institución durante el lapso 1970-1981.

El diagnóstico fue concluyente: la aptitud de la Facultad para generar sus productos institucionales (egresados veterinarios y aportes científico-técnicos en las disciplinas que cubre se había deteriorado durante el período estudiado.

El deterioro percibido en algunos aspectos era paralelo al que habían sufrido las dos Facultades tomadas como testigos

y podía ser atribuido a las mismas causas generales (presupuestos magros, baja retribución al personal, multiplicación del número de alumnos, formación pre-universitaria deficiente, etcétera).

En otros sentidos, sin embargo, se advertía un deterioro más pronunciado, revelando una crisis autónoma, cuyos elementos propios parecían remontarse a la separación de la Facultad de la de Agronomía, producida en 1972, combinada con una sensible escasez de profesionales dotados de formación académica suficiente para encarar la organización y administración de las instituciones educacionales de alto nivel, las cuales podrían eventualmente y con el tiempo, aumentar la oferta del personal científico hoy escaso.

F. Propuestas de acción

Con el fin de solucionar los problemas más importantes y urgentes identificados se trazaron cinco líneas principales de acción, que fueron desarrolladas durante la etapa ejecutiva que siguió al diagnóstico:

1. Introducir modificaciones e incorporar nuevos componentes en las reglamentaciones de la Facultad con el fin de permitir organizar una mejor enseñanza.
2. Elevar la cantidad y formación del personal docente.
3. Mejorar la estructura jerárquica del personal no docente.

4. Incrementar el presupuesto de equipamiento y de bienes y servicios.
5. Incrementar el presupuesto de obras públicas.

G. Etapa Ejecutiva

1. Con respecto al inc. F/1, la acción cubrió:
 - a. Adoptar resoluciones para flexibilizar el régimen de "correlativas".
 - b. Proyectar modificaciones de fondo en sectores del Plan de Estudios.
 - c. Elaborar proyectos de reglamentación para instalar las especializaciones de Post-grado, la Carrera Docente y el Doctorado.
 - d. Incrementar el ritmo de las tareas de capacitación informal post-graduación.
 - e. Firmar convenios de cooperación con SENASA e INTA para reforzar las tareas académicas.
 - f. Incluir a la Biblioteca en el Sistema Internacional de Información en Ciencias y Técnicas Agropecuarias - AGRIS (FAO).
 - g. Editar la Revista de la Facultad de Ciencias Veterinarias con material académico, separadamente del Boletín Interno de la Facultad, reemplazando a la anterior revista "Veterinaria Hoy".

- h. Mejorar la capacidad informática de la Facultad con la incorporación de terminales de computación del Centro de Tecnología y Ciencia de Sistemas de la U.B.A.

- i. Preparar un anteproyecto de departamentalización de la Facultad.

La mayoría de estas iniciativas pudieron ser completadas, en tanto que otras fueron transferidas a las siguientes autoridades en las etapas de elaboración que habían alcanzado.

2. Con respecto al inc. F/2, se cumplieron las siguientes acciones:
 - a. Realizar cuarenta y cuatro concursos para profesores ordinarios que permitieron cubrir veintinueve cargos, quedando cuatro en trámite. Once concursos fueron anulados o declarados desiertos.
 - b. Reforzar la planta docente interina con cuarenta y siete nuevos cargos, triplicando así el ritmo de crecimiento de la misma, que había sido de sólo ocho cargos por año entre 1976 y 1981.
 - c. Capacitar a conjuntos de docentes mediante cursos especiales, para reforzar sectores críticos.
 - d. Designar cinco profesores extraordinarios que

- se sumaron a uno solo que tenía la Facultad anteriormente.
- e. Elaborar la información necesaria para conceder los Diplomas de Honor a los diez egresados que los habían ganado desde 1973 hasta 1983.
3. Con respecto al inc. F/3, se hizo:
 - a. Confeccionar y elevar a la Universidad la estructura administrativa de la Facultad para regularizar la situación de cargos subvaluados en la planta encontrada.
 - b. Redistribuir los cargos que estuvieron congelados durante 1982 y que se recuperaron en 1983, dando prioridad a mejorar la situación del personal más meritorio.
 4. Con respecto al inc. F/4, se logró:
 - a. Reforzar el presupuesto con una partida equivalente a 100.000 dólares de junio de 1983. Se iniciaron de inmediato licitaciones para cubrir necesidades de cátedra.
 - b. Reglamentar el funcionamiento de la Cooperadora "Amigos de Ciencias Veterinarias" que cumplió una meritoria labor.
 5. Con respecto al inc. F/5, se alcanzó a realizar lo siguiente:
 - a. Constituir un equipo de técnicos que diseñaron un Plan de Obras con una serie de proyectos ordenados según su urgencia e importancia.
 - b. Incrementar el ritmo de obras. Las inversiones concretadas durante el bienio 1982-83, alcanzaron un promedio mensual de \$a 1.076.000. Esto significó un incremento de más de siete veces sobre lo invertido por mes en el bienio 1980-81 y es casi veintitrés veces superior al promedio mensual de los 72 meses desde 1976 a 1981 siendo todas las cifras expresadas en pesos argentinos de noviembre de 1983.

H. Epílogo

La tarea reseñada puede considerarse como un comienzo apenas de lo mucho que debe realizarse para superar el deterioro académico determinado por el diagnóstico inicial. Serán necesarias varias administraciones, recursos cuantiosos, lucidez y continuidad en la acción, para que la Facultad de Ciencias Veterinarias supere sus actuales limitaciones y conquiste un lugar importante entre sus similares, teniendo en cuenta principalmente el continuo avance de las ciencias, que exige una aceleración del avance de las instituciones.

El que escribe ocupó el decanato sólo veinte meses y las

dificultades propias del período son conocidas, por lo cual la modesta contribución efectuada se limita al diagnóstico que se ha sintetizado, que es inusual en la Argentina, a señalar incipientemente los principales caminos para resolver los problemas identificados y a poner

en marcha algunas medidas correctivas.

A las autoridades siguientes cabrá la responsabilidad de concretar esta consolidación que se considera importante en muchos sentidos para el desenvolvimiento de la comunidad argentina. Cabe auspiciarles el mejor de los éxitos.