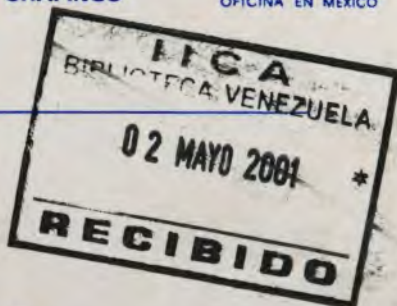


IICA
E14
209

**INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION
PARA LA AGRICULTURA
CENTRO DE EDUCACION Y CAPACITACION
AGENCIA DE COOPERACION TECNICA MEXICO**



UNIVERSIDAD AUTONOMA CHAPINGO



INFORME TECNICO

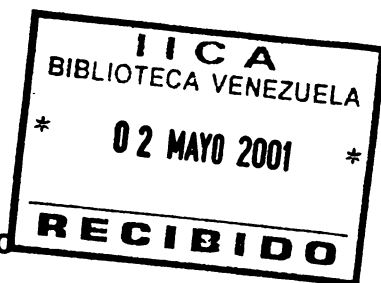
**TALLER FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL
PARA EL CAMBIO - FOCO**
22 Septiembre - 3 Octubre, 1997

Chapingo, Estado de México



**INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA
CENTRO DE EDUCACION Y CAPACITACION
AGENCIA DE COOPERACION TECNICA MEXICO**

UNIVERSIDAD AUTONOMA CHAPINGO



INFORME TECNICO

**TALLER FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL
PARA EL CAMBIO - FOCO**

22 de Septiembre - 3 Octubre 1997

Sede:

UNIVERSIDAD AUTONOMA CHAPINGO

Chapingo, Estado de México.

00004389

11CA

E14

209

RECONOCIMIENTOS

La mayor parte de la información que presenta este Informe Técnico proviene de los resultados de los grupos de trabajo que se integraron en el Taller del FOCO, en éste también se manifiestan las experiencias e ideas de los participantes. Este documento ayudará a crear iniciativas y como oportunidad de ver lo que el CECAP/IICA y otras instituciones de educación agrícola superior están haciendo en torno a la capacitación de los docentes.

Queremos agradecer a José Ramírez Alfaro, por su interés en la publicación de este Informe y su participación en la elaboración y revisión, de manera similar a Graciela Figueredo Miranda. Además, a Beatriz Martínez Licona, por su revisión de estilo, por último, agradezco a la Sra. Evelyn Soto Angulo su dedicación y comprensión para realizar la mecanografía de los diversos borradores de este documento.

La publicación del presente se realizó por la participación conjunta del ACT/IICA, México y la Universidad Autónoma Chapingo, con el fin de contribuir a que un mayor número de docentes se familiaricen con los problemas de la educación agrícola superior y el uso de la metodología de la planificación estratégica, en la solución de éstos.

Jorge Darío Alemán Suárez
Abril 1998.



INDICE

Pág.

I. INTRODUCCION.	1
II. PROGRAMA DEL TALLER DE FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL PARA EL CAMBIO (FOCO).	1
1. ANTECEDENTES	1
2. JUSTIFICACION	2
3. OBJETIVOS GENERALES	3
4. DESCRIPCION DEL TALLER	4
5. METODOLOGIA DE TRABAJO	4
6. EVALUACION	5
7. OBJETIVOS ESPECIFICOS Y CONTENIDOS POR MODULO	6
8. MATERIALES Y EQUIPO	9
9. FACILITADORES	10
10. DOCUMENTACION REQUERIDA PARA EL TALLER	10
III. LISTA DE PARTICIPANTES	10
IV. PRINCIPIOS DEL DOCENTE PARA EL CAMBIO	12
V. PLANEAMIENTO ESTRATEGICO DEL DEPARTAMENTO INGENIERIA AGROINDUSTRIAL.	14
1. INTRODUCCION	14
2. ANALISIS PROSPECTIVO DEL ENTORNO.	15
2.1. Amenazas	15
2.2. Oportunidades.	16
3. ANALISIS INTERNO DE LA ORGANIZACION	18
3.1. Fortalezas.	18
3.2. Debilidades.	18
4. LA VISION	19
5. ANALISIS DE BRECHAS	21
5.1. Brechas.	21
5.2. Acciones.	22
6. MISION	23
7. OBJETIVOS	25
8. POLITICAS	26
9. ESTRATEGIAS	28
9.1. Fundamentos para formular las estrategias	28
9.1.1. Educativa.	29
9.1.2. Imagen.	30
9.1.3. Filosóficas	30
9.1.4. Clientes	30
9.2. Políticas	31
9.2.1. Imagen	31
9.2.2. Capacitación	32
9.3. Estrategias de Investigación y Difusión.	32

10. PERFILES DE PROYECTO.	33
10.1. Proyecto para la Formación Humanista de los Académicos del D.I.A.	33
10.2. Proyecto Diseño de un Currículum para el D.I.A.	34
10.3. Proyecto para Mejorar la Imagen del Departamento de Ingeniería Agroindustrial.	36
10.4. Proyecto Clientes, Diagnóstico de Necesidades de Agroindustria	37
ANEXO	39

TALLER DE FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL PARA EL CAMBIO

I. INTRODUCCION.

El Centro de Educación y Capacitación (CECAP) del IICA, de la sede Central en San José, Costa Rica, ha concentrado sus responsabilidades en contribuir al desarrollo de los recursos humanos del sector agropecuario de las Regiones Latinoamericanas, particularmente en los procesos de enseñanza aprendizaje profesional y técnico, formal y no formal. Es así que se ha participado en el desarrollo de actividades tales como el: diseño e implementación de estrategias y programas de capacitación; gerencia de la capacitación; producción radiofónica y televisiva asociada a la agricultura; evaluación de planes de comunicación; género y desarrollo rural sostenible.

De igual manera en temas vinculados con la modernización institucional; a través de Cursos-Taller sobre: gerencia participativa, trabajo en equipos; paradigmas y cambios; planificación estratégica; sostenibilidad. Además de las actividades de cooperación técnica con facultades e instituciones agropecuarias en temas tales como, metodologías de actualización curricular, capacitación docente en aspectos pedagógicos y planificación estratégica para la educación superior. Asimismo, se han desarrollado las tres Jornadas Regionales de Apoyo a la Modernización de Facultades de Agronomía, entre otras actividades en las cuales han participado diversos países de América Latina.

En este marco, el IICA ha promovido diversas acciones tendientes a fortalecer las capacidades humanas de las organizaciones para que, en forma eficiente y oportuna, se adecúen al nuevo entorno local e internacional, esto ha permitido el establecimiento del Convenio Específico con las Universidades Agropecuarias hacia la formación de recursos humanos dispuestos a participar en la reconversión curricular y la modernización de la educación superior agropecuaria, entre otras.

En particular, el ACT/México, invitó a la Universidad Autónoma Chapingo, con el fin de organizar el "Taller de Fortalecimiento Organizacional para el Cambio", FOCO, mismo que se llevó a cabo del 22 de Septiembre al 3 de Octubre de 1997 en Chapingo, Estado de México.

II. PROGRAMA DEL TALLER DE FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL PARA EL CAMBIO (FOCO).

1. ANTECEDENTES

Vivimos en una época caracterizada por constantes cambios en todos los órdenes. El rol del Estado, de las Instituciones del Sector Público, de las Organizaciones No Gubernamentales y del Sector Privado adquieren nuevas dimensiones. Estamos en la era de los talentos humanos, la década de la valoración de la persona. Diferentes paradigmas moldean el quehacer de las organizaciones y éstas en forma vertiginosa se están enfrentando a procesos de cambio que les permiten adoptar y generar estrategias con criterio de sostenibilidad en el presente y proyección al futuro. La modernización institucional es un imperativo al cual hay que

abocarse; pero es importante resaltar que para lograr una transformación organizacional, es necesario partir de una auténtica transformación humana.

Esto implica que, en el proceso integral, al cambiar la estructura organizacional, los sistemas y los procesos, se debe en forma paralela, modificar la cultura y adecuar todos los Recursos Humanos a la nueva Estrategia Organizacional. El rediseño técnico va a requerir entonces, de la definición de nuevas Políticas en Materia de Recursos Humanos que permitan la reconversión laboral, reubicación del personal y la capacitación.

Dentro de este contexto, la formación y la capacitación de los Recursos Humanos requiere ser revisada y ajustada para asegurarse que los profesionales que egresan de la Educación Superior estén en concordancia con las necesidades que demandan los países o las organizaciones.

Muchas veces se ha mencionado con gran propiedad que "... el cambio es lo único constante...". Hoy por hoy, podemos afirmar que estas seis palabras encierran una de las grandes verdades de finales del siglo. Sin embargo, a pesar del carácter obvio de esta frase, la comprensión de los procesos de cambio, sus detonantes, y su gerenciamiento no reviste tanta facilidad. Con mucha frecuencia observamos o vivenciamos diferentes actitudes, en algunos casos antagónicas, ante los procesos de transformación.

Los procesos de cambio implican aprendizaje, sobre todo cuando evolucionamos hacia organizaciones modernas en las que el centro de acción es el aprendizaje permanente de todos sus miembros integrados en equipos de alto rendimiento.

Cabe rescatar que aprendemos conocimientos, habilidades y actitudes y que es en la Docencia donde se involucran variables contextuales, individuales, conductuales e instrumentales que afectan todo el proceso educativo.

En este sentido, el Centro de Educación y Capacitación -CECAP- del IICA viene promoviendo diversas actividades que fortalezcan las capacidades humanas de los docentes en las organizaciones para, que en forma eficiente y oportuna, se adecuen al nuevo entorno local e internacional.

El Taller de Fortalecimiento Institucional para el Cambio -FOCO- se presenta como parte de la Cooperación Técnica que se realiza con instituciones de educación agrícola de Latinoamérica y con el Sector Agropecuario de los Países.

2. JUSTIFICACION

Los centros universitarios y en particular las facultades de educación agropecuaria; en su misión de entes sociales para el desarrollo de los recursos humanos y generadores de los conocimientos y la ciencia que requiere la sociedad, así como brindar apoyo a las entidades sociales más expuestas a las grandes transformaciones institucionales y empresariales, en aspectos rurales, urbanos y comerciales.

En la mayor parte de las reuniones y foros relacionados con la problemática de la educación superior, se llega a la conclusión de que hoy día y en el futuro, los centros universitarios son golpeados por una serie de cambios, políticos, económicos, tecnológicos, sociales y culturales que inevitablemente llevan a la necesidad ineludible de innovación y desarrollo de un espíritu empresarial. Además se reafirma la obligación de modificar la forma de ofrecer los servicios, pasando de un enfoque de oferta al enfoque de demanda en función de los usuarios y considerando de manera especial las relaciones competitivas con las instituciones que ofrecen educación similar.

En estas circunstancias es imprescindible disponer de centros universitarios que respondan en forma práctica, creativa e innovadora a las exigencias de los nuevos requerimientos del entorno.

No obstante el casi generalizado consenso sobre la urgencia del cambio en la Educación Superior, las instituciones se tropiezan con el insuficiente conocimiento de las metodologías apropiadas para llevar a cabo tales transformaciones.

El presente taller pretende poner al alcance de los centros universitarios un instrumento metodológico, que a partir de los principios del planeamiento estratégico, permita a los equipos operativos preparar una propuesta de desarrollo institucional sustentado en la definición de la visión, misión, objetivos, políticas y estrategias a seguir, en un plan a mediano plazo. Todas estas definiciones son propuestas a partir de un amplio conocimiento de las oportunidades y amenazas del entorno, las fortalezas y debilidades institucionales, así como, de clarificar los cambios a realizar para lograr la competitividad institucional.

3. OBJETIVOS GENERALES

Contribuir a aumentar las capacidades de los docentes, para promover, ejecutar y evaluar procesos de cambio que les permitan participar eficazmente en la evolución de la transformación curricular y así responder adecuadamente a las nuevas demandas de un entorno altamente cambiante.

Determinar cómo el entorno y las megatendencias afectan la educación superior hacia el Siglo XXI.

Caracterizar y visualizar alternativas para la transformación de las instituciones.

Contribuir, mediante el aporte instrumental del planeamiento estratégico, en los esfuerzos que llevan a cabo las facultades de ciencias agrícolas para adecuar su quehacer a las grandes exigencias y condiciones cambiantes del entorno.

Esto se logrará mediante la formación de los equipos operativos institucionales, dotándoles de herramientas y técnicas para que estén en capacidad de planificar el desarrollo académico del centro o facultad universitaria.

4. DESCRIPCION DEL TALLER

El Taller de Fortalecimiento Organizacional para el Cambio en Educación Superior Agrícola y de los Recursos Naturales Renovables, tiene la finalidad de concientizar a los participantes sobre la necesidad de promover procesos de cambio sostenibles, por medio de la comprensión de las principales variables que caracterizan a éstos. Además, este Taller pone al alcance de las organizaciones, técnicas e instrumentos que les permiten operacionalizar dichos procesos utilizando los medios que provee la planificación estratégica y el desarrollo curricular.

Se requiere de una alta participación de todos los asistentes en las diferentes actividades, las cuales se desarrollarán a través de trabajos individuales y de equipo, para la lectura, análisis e intercambio de opiniones y experiencias en las plenarios, así como en los ejercicios.

El Taller será intensivo, durante dos semanas se trabajará de acuerdo con el Programa de 80 horas, durante las cuales se necesita de la participación del 100% de los asistentes.

5. METODOLOGIA DE TRABAJO

Siendo consecuente con la técnica del Taller se utilizará la siguiente secuencia en el tratamiento de los contenidos programáticos.

Presentación de información por parte del facilitador mediante la utilización de las siguientes técnicas según sea el caso: exposiciones, dinámicas grupales, video-foros, lluvia de ideas, ejercicios didácticos, juegos de roles y análisis de actuación.

Discusiones y realización de ejercicios prácticos a nivel de grupos.

Sesiones plenarios de información del entorno, logro de consenso y verificación permanente de las nuevas capacidades adquiridas.

En este marco, los talleres se iniciaron a partir de la dinámica motivacional, cuyo objetivo es el que las personas participantes perciban la importancia de la planificación para el logro de las metas organizacionales.

Para estos efectos se realizó un trabajo grupal y el análisis en plenaria para rescatar los aprendizajes resultantes del ejercicio. Complemento de esta actividad se llevó a cabo una exposición sobre la conceptualización, marco metodológico y las técnicas para el análisis del entorno.

Después de la exposición se conforman grupos de trabajo para realizar el análisis externo y la identificación de oportunidades y amenazas. Los resultados del trabajo grupal se llevarán a plenaria con el fin de lograr consenso en relación con la importancia de las mismas, para la organización¹.

Procedimiento metodológico similar al anterior se seguirá para el estudio interno de la organización y la definición de fortalezas y debilidades.

A partir de la definición de estas fortalezas y debilidades y su relación con las oportunidades y amenazas detectadas en el análisis del entorno, se procederá a la formulación de la visión que las personas participantes percibirán de la organización a largo plazo. En forma individual visualizarán el escenario que desearían encontrar después de transcurrir diez años de funcionamiento de la organización. Los rasgos definidos por cada persona serán expuestos e integrados en su orden de importancia para configurar la visión colectiva a largo plazo.

Con una mayor claridad acerca de los que sería la organización en el futuro, mediante un trabajo grupal se señalarán los cambios o transformaciones necesarios en los insumos, procesos y productos a incorporar en la organización para superar los puntos débiles que dificultarían alcanzar la situación institucional deseada en la visión.

Después del análisis de coherencia entre las condiciones del entorno, análisis externo e interno de la organización, se procederá a realizar el análisis de brechas, construir la misión, objetivos, políticas, así como estrategias para cada objetivo. Además, los programas que se derivarían del presente análisis para el desarrollo e implementación de las mismas, especificando todo aquello que puede ser evaluado estratégicamente.

6. EVALUACION

La exploración o diagnóstico de entrada para determinar el nivel de conocimientos del grupo sobre los contenidos del taller, permite generar cierto grado de motivación y hacer ajustes a la propuesta.

Los facilitadores ponderarán el grado de avance y rendimiento de los participantes en las presentaciones de los productos de los grupos en las plenarios.

¹ Cuando hablamos de organización nos referimos a una institución, centro, programa o proyecto de investigación de carácter agropecuario, con la finalidad de lograr determinados objetivos y metas hacia una situación dada de acuerdo con la realidad del entorno, lo cual supone continuos retos.

Por otro lado, las respuestas obtenidas por los grupos de trabajo con la información disponible, podrán asegurar el plantear cuestiones relevantes y buscar soluciones, no obstante la importancia de los resultados de los productos generados, deberán considerarse como un primer acercamiento, para complementarse en actividades posteriores.

Al final de cada mini-taller se realizará una revisión final de los logros del aprendizaje en relación con el estándar del producto final, definido al inicio del mismo.

Se prevé el seguimiento y evaluación periódica de los resultados mediante procesos de verificación en la ejecución de los planes y estrategias definidas en el Taller.

7. OBJETIVOS ESPECIFICOS Y CONTENIDOS POR MODULO

MODULO 1. CAMBIO INSTITUCIONAL

Duración: tres días

Objetivos Específicos

Al finalizar el Taller los participantes estarán en capacidad de:

Analizar el entorno de finales de siglo y su influencia en las Facultades de Agronomía.

Identificar las variables centrales y los procesos básicos que deben considerarse en una dinámica de cambio organizacional.

Aplicar técnicas para promover, ejecutar y evaluar procesos de cambio organizacional.

Valorar la importancia de trabajar en equipo y adquirir práctica para hacerlo.

Reconocer cómo repercute la ausencia de liderazgo en el fracaso de los equipos de trabajo.

Comprender la relación intrínseca entre los procesos de cambio y los procesos de aprendizaje.

Contenidos

Competitividad y transformación organizacional.

Los nuevos retos para la Educación Superior en función de los cambios del entorno.

Cambio Organizacional: detonantes, dimensiones y clases.

Pioneros de paradigmas.

Avances para una tecnología de cambio.

Factibilidad social de los procesos de cambio. Fuerzas a favor y fuerzas en contra.

Variables de los procesos de cambio.

Los equipos y el logro de sus metas.

Determinante del temperamento de Keirse

Levantamiento de procesos.

El lado humano del cambio.

Rol del Líder en el proceso de cambio.

El ser excelente.

Principios del docente.

Diagnóstico de competencias y habilidades gerenciales.

Cierre de brechas.

MODULO 2. PLANIFICACION ESTRATEGICA Y SU APLICACION EN INSTITUCIONES DE EDUCACION AGRICOLA SUPERIOR.

Duración: cinco días

Objetivos Específicos:

Los participantes estarán en capacidad de:

Aplicar con suficiente dominio conceptual los principios estratégicos para la planificación de un centro o unidad de educación superior.

Realizar análisis prospectivo del contexto, organizacional y de brechas, como los cambios necesarios para consolidar el centro universitario necesario y útil socialmente.

Emplear con propiedad los instrumentos conceptuales y metodológicos de la planificación estratégica.

Diseñar y construir los componentes esenciales de un plan estratégico para el centro universitario en términos de visión, misión, objetivos, políticas y estrategias.

Transformar las estrategias generales en plan a mediano plazo señalando:

- **Actividades por proyecto.**
- **Estrategias metodológicas.**
- **Recursos necesarios.**
- **Cronograma y presupuesto de mediano plazo.**
- **Organización para la ejecución.**
- **Valorar la importancia del cambio y sus instrumentos.**

Contenidos

Conceptualización sobre planificación: Filosofía, principios y fundamentos.

Planificación estratégica: características y ventajas.

Enfoque estratégico en la planificación de la educación agropecuaria a nivel superior.

Tipos y productos de la planificación.

La dimensión política de la planificación.

La organización como sistema de producción.

Análisis prospectivo del contexto *metodología, dimensión política-económica y social, los destinatarios, los competidores.*

Definición de oportunidades y amenazas del entorno.

Análisis organizacional: *Metodología, Insumos, Financieros, Humanos, Físicos, Procesos, Productos.*

Definición de fortalezas y debilidades.

Visión.

Análisis de brechas.

Formulación de la misión, objetivos, políticas y estrategias institucionales.

Misión, objetivos, políticas y estrategias tácticas o funcionales.

Elaboración de proyectos estratégicos.

MODULO 3. DOCENCIA UNIVERSITARIA

Duración: dos días

Objetivos:

- **Determinar cómo el entorno y las megatendencias afectan la docencia en las facultades de agronomía.**
- **Analizar modelos curriculares.**
- **Caracterizar el enfoque curricular vigente y visualizar posibles alternativas para el cambio.**
- **Determinar fases del proceso de enseñanza aprendizaje que deben ser fortalecidas.**

Contenidos

- **El Cambio en la educación agrícola y sus efectos.**
- **El modelo tradicional de currículum.**
- **El currículum moderno.**
- **El cambio curricular.**
- **Elementos metodológicos para el planeamiento curricular.**
- **Perfil docente para un currículum renovado.**
- **Planeamiento didáctico.**
- **Procesos enseñanza-aprendizaje.**
- **Evaluación de los aprendizajes.**

8. MATERIALES Y EQUIPO

- **Equipo retroproyector y pantalla.**
- **Papelógrafo y papel tamaño cartulina (50 pliegos).**
- **Una caja de marcadores de varios colores para escribir en papel.**
- **Un procesador de texto disponible.**
- **Suficiente papel periódico (Unos 5 kilos).**
- **Cuatro gomeros.**
- **Cuatro tijeras.**
- **Cuatro cintas adhesivas.**
- **Un proyector de video.**
- **Un manual para cada participante: Elementos de Planteamiento Estratégico Aplicado al Cambio.**
- **Programas de Educación Superior.**
- **Un juego de guías para cada participante.**
- **Materiales para tomar apuntes: (libretas, bolígrafos).**
- **Material videográfico.**

9. FACILITADORES

Lic. Silvia Delgado Negrini, M.B.A.
Especialista Administración de Recursos Humanos

Dr. Juan Calivá, Ph. D.
Especialista en Educación/Extensión Agrícola

Lic. José Ramírez, Msc.
Especialista en Administración de Programas de Desarrollo de Recursos Humanos.

10. DOCUMENTACION REQUERIDA PARA EL TALLER

Documentos sobre situación social, económica y política

Planes y programas de desarrollo de México, Generales y específicos del sector agropecuario.

Nuevas leyes relacionadas con la actividad agropecuaria y de los recursos naturales.

Estudios de mercado ocupacional en el campo agropecuario y de los recursos naturales.

Legislación más reciente de Educación Superior o Relacionada.

Diagnóstico y planes de la Facultad Sede, considerando entre otra información relacionada con: Finanzas, recursos humanos y físicos, procesos, servicios y productos.

Otra información relacionada con el entorno de la educación agrícola y la facultad sede del evento.

III. LISTA DE PARTICIPANTES

Veintiséis profesionales de 18 Instituciones de Educación Agrícola Superior participaron en el Curso Taller denominado FOCO, a continuación se indican los nombres de los docentes, la Universidad y país del cual proceden:

Participantes en el Taller de Fortalecimiento Organizacional para el Cambio.
22 Sept.-30 Oct., 1997.

Nombre del Participante	Universidad/Institución	Lugar/País
Vera Amende Solís	Universidad Centroamericana	Managua, Nicaragua, C.A.
Claudia Lucia Barahona Chávez	Esc. Internacional de Agricultura y Ganadería	Rivas Nicaragua, América Central.
Ramón A. Martínez Mota	Inst. Superior de Agricultura	Santo Domingo, Rep. Dominicana.
Gisela C. de López	Univ. Federico Henríquez y Carvajal	Santo Domingo, Rep. Dominicana.
Diego Torres Beato	Univ. Autónoma de Santo Domingo	Santo Domingo, Rep. Dominicana.
Carlos René Fernández Pérez	Univ. de San Carlos de Guatemala	Guatemala, Guatemala.
Eduardo Carrillo Aguilar	Escuela Nacional Central de Agricultura	Guatemala, Guatemala.
Amado Carrera Sánchez	Univ. Santa María la Antigua	Panamá, Panamá.
Saúl A. Carrillo Martínez	Univ. Centroamericana José Simeón Cañas UCA	República del Salvador.
Francisco Romero Royo	Escuela Centroamericana de Ganadería	Atenas, Costa Rica.
Geovanni Jiménez Núñez	Universidad Nacional Autónoma. Sede Región Brunca.	San José, Costa Rica.
Héctor Federico Cornejo Ortíz	Escuela Nacional de Agricultura	Catcamas, Honduras
Juan José Salmerón Lainez	Universidad Nacional Autónoma de Honduras	La Ceiba Atlántida, Honduras, C.A.
Eduardo Jarquín López	Universidad Autónoma de San Nicolás de Hidalgo.	Uruapan, Michoacán.
Javier Farias Larios	Universidad de Colima.	Tecomán, Col.
Jesús Enrique Soto Ramos	Universidad Autónoma del Estado de México.	Toluca, México.
Victor Manuel Pinto	Universidad Autónoma Chapingo	Texcoco, Chapingo, Méx.
Armando Santos Moreno	Universidad Autónoma Chapingo	Texcoco, Chapingo, Méx.
Jorge Muñoz Hernández	Universidad Autónoma Chapingo	Texcoco, Chapingo, Méx.
Bernardino Ramírez Hdez.	Universidad Autónoma Chapingo	Texcoco, Chapingo, Méx.
Santos Rigoberto Rivera López	Esc. Nacional de Agricultura "Roberto Quiñones"	República del Salvador
Benito Pinto Cortés	Universidad Autónoma Chapingo	Texcoco, Chapingo, Méx.
Abraham Villegas de Gante	Universidad Autónoma Chapingo	Texcoco, Chapingo, Méx.
Arturo Hernández Montes	Universidad Autónoma Chapingo	Texcoco, Chapingo, Méx.
Adalberto Gómez Cruz	Universidad Autónoma Chapingo	Texcoco, Chapingo, Méx.
Mro. Favio Ramírez Sepúlveda	Universidad Autónoma Chapingo	Texcoco, Chapingo, Méx.

IV. PRINCIPIOS DEL DOCENTE PARA EL CAMBIO

La mayoría de las instituciones de educación agrícola superior se enfrenta, de manera consciente o inconsciente, a una diversidad de oportunidades que son atractivas, sobre todo cuando existen recursos humanos altamente capacitados cuya valiosa colaboración es latente. Pero que sin embargo, no se ha potencializado su participación y utilidad, por falta de dirección y liderazgo para promover procesos docentes e investigación que generen los cambios requeridos, así como los de innovación, responsabilidad y crear una nueva imagen de las universidades.

Al analizar este punto los grupos de discusión, definieron el perfil del docente deseable para participar en los Centros de Educación en Ciencias Agrarias y en los procesos de cambio (Fig. 1), asimismo, determinaron los factores que facilitan u obstaculizan a éste.

- El docente deberá actualizarse permanente y sistemáticamente en aspectos gerenciales, técnicos y pedagógicos, a nivel nacional e internacional.
- Ser capaz de comprender integralmente los aspectos relacionados con el cambio institucional y de comprometerse con su rol de docente.
- Comprometerse e identificarse con los fines y principios de la institución.
- Practicar con el ejemplo en valores éticos, morales y humanos.
- Poseer espíritu de colaboración para el trabajo en equipo y responsabilidad en su desarrollo.
- Mostrar una conducta positiva, equilibrada y motivadora.
- Ser emprendedor y receptivo a los cambios.

Factores que facilitan el cambio:

Los procesos de cambio en las instituciones se gestan de dos grandes áreas: del entorno y el funcionamiento de la propia institución. Estas problemáticas son necesarias determinarlas tanto en términos de los cambios del entorno, tecnología, dimensión y organizativas, lo que nos permitirá mejorar la capacidad para emprender la construcción de las estrategias. Es así que, a través de los grupos se determinaron los siguientes factores que facilitan el cambio.

Experiencia laboral en la Institución.

- **Alianzas estratégicas con empresas nacionales.**
- **Infraestructura, recursos financieros (soporte financiero)**
- **Exigencia social del cambio.**
- **Personal académico multidisciplinario y de alto nivel.**
- **Integración democrática de las estructuras de Gobierno.**
- **Voluntad política positiva de parte de las autoridades.**
- **Revisión periódica de la currícula departamental.**
- **Programas adecuados de incentivos, escalafón, estímulos, becas, etc., para el personal que labora en la institución.**
- **Tratados de Libre Comercio (con diversas regiones.)**
- **Políticas de moderación por parte del Estado.**
- **Competencia presente con instituciones del sector (o área.)**

Factores que obstaculizan el cambio

Toda iniciativa de un proceso de cambio en condiciones desfavorables corre el riesgo de fracasar en su empeño, por lo que es importante identificar las limitantes en su contexto general. En este caso se tipificaron:

- **No existe redefinición de la misión acorde a las exigencias del entorno.**
- **Existencia predominante de políticas partidarias o de grupos sobre lo académico.**
- **El marco jurídico no está acorde a la situación actual del entorno.**
- **Falta de liderazgo para iniciar el proceso de cambio.**
- **Resistencia e independencia al cambio de la comunidad universitaria.**

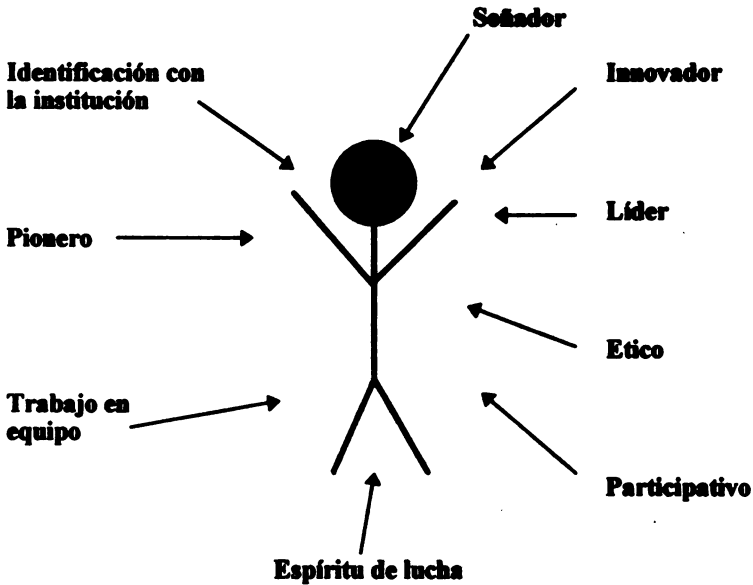


Figura 1. Principios del docente, durante el proceso de cambio.

V. PLANEAMIENTO ESTRATEGICO DEL DEPARTAMENTO INGENIERIA AGROINDUSTRIAL.

1. INTRODUCCION

Como parte de las actividades del Taller FOCO, se pretende formular un trabajo de equipo en el cual se analice y aplique el planeamiento estratégico a una instancia de la Universidad sede. Es así que se seleccionó al Departamento de Ingeniería Agroindustrial, cuyos antecedentes son:

El Departamento de Industrias Agrícolas se fundó desde 1957, dentro de la antigua Escuela Nacional de Agricultura, el cual persiste una vez que se ha transformado ésta en Universidad Autónoma Chapingo a partir de diciembre de 1974. El proceso de transformación culmina en 1978, con la formulación del Estatuto Universitario.

Es hasta 1984 que se convierte en Departamento de Ingeniería Agroindustrial (D.I.A.) y en 1989 promueve, también, un cambio en el Plan de Estudios con la denominación de Ingeniero Agrónomo Especialista en Industrias Agrícolas al de Ingeniero Agroindustrial.

En particular, con el Plan de Estudios se pretende desarrollar conocimientos, habilidades y actitudes en el egresado del programa de Ingeniería Agroindustrial, sintetizados en el objetivo siguiente:

'Formación de profesionales capaces de participar en la toma de decisiones para promover, administrar y realizar actividades de acondicionamiento, conservación y transformación de los productos agropecuarios.'

2. ANALISIS PROSPECTIVO DEL ENTORNO.

En este apartado interesa conocer dónde surgen y en dónde todavía no se han descubierto las potencialidades del Departamento de Ingeniería Agroindustrial, sobre todo ante los cambios, turbulentos y discontinuos característicos de nuestros días en aspectos tales como lo económico, tecnológico, ecológico, ambiental, jurídico, etc., pero por otro lado, surge un conjunto de nuevos potenciales para el D.I.A.

Los diferentes análisis del entorno, son puntos de partida y de compatibilidad con las capacidades existentes, por lo que se recomienda a los grupos disponer de información y opiniones de diversas fuentes. En esta forma el análisis se realiza sobre diferentes dimensiones: Política-Jurídica; Económica; Tecnológica y Sociocultural; Clientes; Usuarios o Población²; Objetivo y Competidores. En cada caso se debe identificar los indicadores, variables, factores críticos y elementos que mejor caractericen a la institución, al D.I.A. y al programa educativo.

El análisis se realizó en dos fases, la primera corresponde a las amenazas y la segunda, a las oportunidades dentro de cada dimensión, para percibir las tendencias más importantes en el futuro, a corto, mediano y largo plazo, esto permitirá valorar y plantear el desarrollo de nuevas estrategias. Se sugiere consultar las guías para cada dimensión a fin de profundizar cada aspecto o documentos que se precisen estudiar y discutir, así como ordenar las oportunidades y amenazas de manera prioritaria.

2.1. Amenazas

En general, las percepciones que se plantean como amenazas corresponden a las discrepancias entre objetivos y medios y su relación con el entorno, de aquí la importancia de conocer de manera especial éstas para reducir su impacto mediante la

² En este caso es necesario definir las características de los usuarios, demandantes, clientes o población, así como clasificarlos por el tipo de servicio (formación, educación abierta, capacitación, extensión, investigación, etc.).

construcción de estrategias. En esta forma, los resultados planteados en la discusión y análisis fueron:

1. Estructura del financiamiento de la Universidad Autónoma Chapingo muy dependiente del estado, así como la asignación de fondos al Departamento de Ingeniería Agroindustrial.
2. La base jurídica de la Universidad es obsoleta al igual que su estructura (excesiva "democracia"), sobre todo en la toma de decisiones por los órganos del gobierno (Alta Int. C.P.).³
3. La apertura de Campus Regional por otras instituciones educativas que ofrecen carreras similares, producirán una mayor competencia y como consecuencia una reducción en el ingreso de los alumnos.
4. Decreciente gasto gubernamental (en términos reales) para la educación superior y tendencia de privatización en las instituciones.
5. Políticas de financiamiento público a la Educación Agrícola Superior cada vez más restrictiva [Alta Int. C.P.]
6. Inadecuada planificación presupuestaria institucional [Alta Int. C.P.]
7. Dependencia y Retraso Tecnológico .
8. Alto costo en la adquisición de Tecnología.
9. Cambios de hábitos alimenticios en la población.
10. La existencia de otras instituciones que produce Profesionales de Excelencia Académica altamente competitiva debido a una buena gestión administrativa y a un diseño curricular pertinente.

2.2. Oportunidades.

En éste se analiza la evaluación del D.I.A. en el entorno y su competitividad con la capacidad existente, tal que si la tendencia en el medio afecta positivamente a una de las capacidades es posible que ésta encuentre una oportunidad. En esta forma los grupos definieron aquellos factores para el éxito de las diferentes actividades futuras dentro del D.I.A., y de esta manera deducir las posibles posiciones estratégicas.

1. Aumento constante del comercio exterior en el espacio no petrolero.

³ Alta Intensidad y efecto a Corto Plazo (Alta Int. C.P.)

2. **Nuevos hábitos de consumo de los clientes del exterior.**
3. **Reinversión del sistema del mercado de productos agropecuarios (incremento de productos procesados de la normalización y certificación de los mismos).**
4. **Crecimiento en la demanda de asesoría técnica a pequeños y medianos productores ante la necesidad de un mayor procesamiento agroindustrial para obtener valor agregado.**
5. **Exportación de productos agroindustriales de origen tropical (corto, mediano y largo plazo).**
6. **Articulación de la producción primaria, procesos y mercado.**
7. **Existe una gran cantidad de Universidades cuyo profesional no responde a las exigencias del mercado nacional e internacional.**
 - **Creciente demanda de productos procesados o semiprocados, tanto en el mercado nacional (centros urbanos) y en los países desarrollados.**
 - **Constante preocupación de los consumidores por mejorar sus hábitos alimenticios, adquirir productos de mayor calidad y que requieran menor tiempo de preparación.**
 - **Demanda, a nivel internacional, de productos agrícolas procesados no tradicionales, de alta calidad y competitivos en precio.**
 - **Membresía de México en organismos como OMC, OCDE, TLC y negociaciones comerciales con los países asiáticos.**
 - **Demanda de capacitación a productores en postcosecha, en productos hortifrutícolas, tecnología de carne y lácteos.**
 - **Demanda de asistencia técnica y desarrollo de la infraestructura de acopio y procesamiento.**

Los puntos anteriores nos indican la necesidad de preparar a los estudiantes en el desarrollo de nuevos procesos y productos, entre otros.

3. ANALISIS INTERNO DE LA ORGANIZACION

En el presente apartado se realiza una evaluación interna de la institución y del D.I.A., su objetivo es identificar sus fortalezas y debilidades, frente a las oportunidades y amenazas que han sido planteadas. En su estudio se deben considerar: Insumos, para lo cual se analizan elementos como el financiero, físico y humano, este último incluye al administrativo, para docencia, investigación, servicio y difusión de la cultura; Procesos, en éste se definen las acciones o conjunto mediante los cuales las instituciones transforman los insumos organizacionales en conocimientos; tecnologías y mecanismos para transferirlos o difundirlos. Se sugiere que el análisis de cada proceso se relacione con la supervisión, la ejecución, el funcionamiento y el posible mejoramiento, pero ante todo en términos de operación y calidad; Productos, el análisis a realizar corresponde a los productos y/o servicios que el D.I.A. y la Institución ofrece, considerando la existencia o no de los mecanismos de calidad y su control, en particular, identificar los relativos a proceso docente, investigación, capacitación y transferencia de tecnología entre otros.

3.1. Fortalezas.

1. Existen recursos financieros suficientes, destinados para la contratación de profesores de tiempo completo.
2. Está surgiendo una motivación del personal docente para la capacitación y actualización en el diseño curricular.
3. El D.I.A. se caracteriza por la capacidad de sus recursos humanos en los siguientes aspectos.
 - Profesores con experiencia en el proceso docente e investigativo.
 - Estabilidad laboral para los docentes y los administrativos.

3.2. Debilidades.

1. Inadecuada distribución del presupuesto, en lo particular, para el rubro de viajes de estudio.
2. Bajos ingresos del Departamento por recursos propios.
3. Por carecer de una metodología de planificación, evaluación y control en la organización, se afectan negativamente en los siguientes puntos:
 - Planificación institucional del servicio de investigación.
 - Estudio de la demanda de productos y servicios.
 - Formación Profesional y Acción Social.
 - Mercadeo, Divulgación y Promoción.
 - Financiamiento para la Universidad Autónoma Chapingo.
 - Proceso Enseñanza-Aprendizaje.
 - Administración R.R.H.H.
 - Admisión de Estudiantes.

4. El producto de la Institución no corresponde a los requerimientos de los empleadores.
5. Los temas que se están investigando no tienen el grado de pertinencia.
6. Los servicios técnicos y de producción (extensión) así como la capacitación a productores son deficientes por la inadecuada infraestructura.
7. Incapacidad para percibir cambios intrainstitucionales y del entorno, por la parte de los académicos.
8. Resistencia al cambio y carencia de motivación, así como para desempeñar algunas funciones.
9. Ausencia de capacitación y actualización de los docentes, incluyendo la específica para la administración (funcionarios).
10. Predomina entre profesores, administrativos y académicos una cultura paternalista/dependiente contra el cambio.

4. LA VISION

En un primer momento el trabajo es individual, en él se plantean de una a cinco propuestas, en las cuales se reconoce la importancia de mirar hacia el futuro, o bien, con algún comentario implícito o explícito sobre el motivo por el que los docentes deben luchar para crear ese escenario.

Se recomienda que su formulación cumpla con los siguientes propósitos:

- Esclarecer la dirección del cambio, al expresar el tipo de universidad que necesitamos dentro de unos años, y ubicarnos en el lugar que estamos.
- Que permita motivar a las personas para emprender acciones en la dirección apropiada, en torno a prioridades y compromisos de la universidad.
- Contribuir a coordinar las acciones de los diversos actores, de manera rápida y eficiente, con referencia a insumos, procesos y productos.
- Ser un punto de referencia de la cual la institución desea ser evaluada.

Posteriormente, se realiza una discusión en grupo tomando como base las propuestas, para producir un enunciado de la visión, ésta debe estructurarse combinando las ideas consensadas y mostrar claridad y filosofía. Es recomendable que en el trabajo de grupo, los involucrados, sean receptivos a los materiales, se brinde el toque personal, sensibles a las experiencias de los demás y se reconozcan que

aunque su visión individual puede ser importante, otros factores no considerados la enriquecieron o desecharon.

Una vez discutidos los elementos de la visión, es preciso describir cada uno y justificarlo para entender en qué medida puede contribuir a los intereses del grupo, por lo que es importante considerar las siguientes características en su formulación: Imaginables, Deseables, Factibles, Claros, Flexibles y Comunicables, para motivar acciones. Los resultados obtenidos por los grupos fueron los siguientes:

Diseñar un programa de educación a distancia, que permita la actualización de egresados y profesionales del área para formar al catedrático virtual

Contar con un Plan Estratégico Institucional incluyendo el Departamental.

Graduados altamente demandados (autogestión, sector empresarial y empresa privada).

Recursos financieros mejor distribuidos y bien utilizados de acuerdo a necesidades.

Institución líder y competitiva en el área educativa de ingeniería agroindustrial.

Políticas académicas y administrativas definidas y consolidadas.

Que el currículum rediseñado responda a las necesidades sociales, económicas y políticas nacionales y mundiales, flexible para su readecuación futura.

Legislación y órganos de gobierno ágiles que busquen la excelencia.

Que exista una verdadera independencia financiera, académica y de autogestión comparable o que supere a la oferta privada.

Una institución capaz de desarrollar tecnología apropiada a precio accesible para los productores.

Menos dependiente del presupuesto federal y que sea generadora de recursos económicos propios, al menos en un 40%.

Infraestructura que aproveche recursos y responda a necesidades del proceso enseñanza/aprendizaje con una actualización sostenida.

Investigación básica y aplicada pertinente.

5. ANALISIS DE BRECHAS

5.1. Brechas.

Se trabajó en grupos y posteriormente en plenaria para determinar el estado futuro deseable para el D.I.A., la Institución y las acciones que deberán emprenderse en forma inmediata, en torno a insumos, procesos y productos. Es decir, plantear los cambios que se deben introducir en los insumos y procesos internos de la universidad para poder brindar los productos y servicios que demandan los clientes (alumnos, sector agropecuario rural, privado, etc.) durante los próximos cinco o diez años.

Se recomendó que en grupo se discutiera lo que representan las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades, a fin de determinar su relevancia, con el objeto de poder cubrir los diferentes niveles administrativos y operativos en el D.I.A. Asimismo, percibir la complejidad que implica llegar a soluciones viables y eliminar los posibles riesgos.

1. Instalar una empresa agroindustrial en la Universidad Autónoma Chapingo dentro del D.I.A. con una participación activa por parte de los estudiantes involucrados.
2. Compromiso auténtico de la comunidad (Estudiantes, Académicos y Trabajadores.) con el D.I.A.
3. Nueva posición paradigmática ante la vinculación Universidad-Sociedad (crear la figura de la relación Universidad-Empresa).
4. Desarrollar el proceso enseñanza, aprendizaje con métodos activos, así como el que los estudiantes aprendan produciendo.
5. Ser competitivos en los servicios y productos que se ofrece en el sistema.
6. Modificar el concepto de paridad (alumnos y profesores) en los órganos de gobierno y sustituirla por una representación estudiantil.
7. Promover la Eficiencia y Eficacia.
8. Establecer alianzas estratégicas con Universidades de Latinoamérica y el Caribe que se dediquen a la formación de profesionales en el área de agroindustrias.
9. Capacitar al personal docente para trabajar con la corriente crítica: Facilitador, Guía del Proceso Enseñanza Aprendizaje.
10. Realizar Docencia, Investigación, y Extensión dirigidas a demandas del sector productivo agroindustrial, acordes a políticas del Comercio Nacional e Internacional.

11. Administrar eficientemente en función de lo académico y los servicios.
12. Seleccionar estudiantes con actitud y aptitud hacia la profesión.
13. Un clima de trabajo que refleje motivación, solidaridad y esfuerzo cooperativo entre profesores y administrativos en el D.I.A., para lo cual se precisa de:
 - Desconcentrar la asignación del presupuesto y tener autonomía para su gasto.
 - Eficientar la estructura de gestión de servicios e involucrar a profesores y estudiantes.

5.2. Acciones.

Es recomendable que las propuestas tengan elementos innovadores que traten de mejorar las actividades del D.I.A. y que aseguren el futuro de la misma, por otro lado, éstas poseen una dimensión limitada. Sobre todo cuando del análisis de brechas se derivan nuevas funciones, por lo cual es necesario considerar los siguientes aspectos: a) Cuáles son las fases para generar las acciones; b) Determinar cuáles son las discrepancias entre "lo que es" y "lo que debiera ser", a fin de definir prioridades (importancia y grado de urgencia).

Dentro de las acciones que se propusieron están:

1. Establecer un programa permanente de perfeccionamiento docente que permita superar el estado de incapacidad para percibir los cambios en el entorno.

Parte del éxito se fincará en la difusión de información entre todos los miembros del D.I.A. sobre las necesidades de cambio y sus consecuencias.
2. Disponer de mecanismos motivacionales (económicos y no) que faciliten la participación eficiente de los administrativos, apoyando las actividades substanciales del D.I.A.
3. Generar un verdadero plan funcional para la motivación, capacitación y actualización del personal administrativo (lo cual redundará en todo el quehacer de la academia).
4. Empezar acciones dentro de la cúpula administrativa tendientes a revertir entre Educadores, Administrativos y Estudiantes la cultura paternalista y dependiente que frena el cambio organizacional.

Pasar de:	A:
- Laboratorios con equipo obsoleto, materiales y reactivos insuficientes en cantidad y calidad.	- Laboratorios con equipo moderno, materiales reactivos suficientes en cantidad y calidad.
- Talleres de cárnicos, frutas y vegetales e instrumentos insuficientes y obsoletos.	- Talleres de cárnicos, frutas y vegetales con equipo moderno, materiales e instrumentos suficientes.
- Planificación Eventual.	- Planificación Estratégica y sus formas.
- Mercadeo, Divulgación y Promoción.	- Equipo que organice un plan que divulgue y promocióne el quehacer del D.I.A.
- Financiamiento al D.I.A.	- Controles administrativos definidos.
- Enseñanza Aprendizaje.	- Planificación de la producción en sus distintas etapas, aprovechando los recursos con que cuenta.
- Admisión de Estudiantes.	- Manual de selección, control y evaluación del desempeño.
	- Perfil de ingreso de estudiantes que responda a los objetivos del D.I.A.

En los momentos actuales se hace necesario transitar de una institución donde los productos no corresponden a los requerimientos de los empleadores, la investigación que se hace es no pertinente y la extensión es deficitaria. A una organización que forme profesionales que demanda el mercado, que maneje programas de investigación pertinente y cuyos programas de extensión colaboren en el desarrollo de la agroindustria nacional.

6. MISION

Para trazar la misión, es necesario en forma individual, escribir los propósitos y la razón de existir del D.I.A, y la institución, y cuáles serán los productos y servicios que deberán ofrecerse; posteriormente exponerla en plenaria.

En la construcción se describe el carácter y el concepto de las actividades futuras de la organización, es decir, aquello que piensa hacer y para quiénes lo hará, así como premisas que promuevan motivación, dirección, imagen y una filosofía que servirá para su operación, de ahí que se precise consultar el estudio del entorno y análisis interno de la institución. Además, tratar de ser explícitos, identificar con claridad y precisión las ideas, iniciando con la más general y que ésta sirva de guía para ampliar, los programas y proyectos del D.I.A.

La misión del Departamento de Ingeniería Agroindustrial se conforma de la siguiente manera:

- Realizar actividades de Docencia, Investigación y Servicio en la Ingeniería Agroindustrial con la finalidad de formar profesionales preparados Técnica y Científicamente, eficientes para contribuir al proceso de industrialización del campo mexicano. Bajo el concepto del desarrollo sostenible.
- Sus principios filosóficos son: la preservación, difusión y el acrecentamiento de la cultura para promover la realización integral del hombre, especialmente en el entorno agropecuario, para lograr una sociedad más justa y creadora.
- Formar profesionales con un currículo moderno, flexible y amplio con adecuada relación teoría - práctica, desarrollando en ellos habilidades para la resolución de problemas, el trabajo independiente, la autogestión, la autoeducación, la capacidad para adaptar y transferir tecnologías apropiadas; todo dentro del marco del desarrollo sostenible. Así como, hacer uso de la metodología de enseñanza activa y pertinente.
- Los productos ofrecidos por el D.I.A. son los Ingenieros Agroindustriales, así como la capacitación, difusión y asesoría en procesos y sistemas Agroindustriales. Además, generar productos transformados con marca, registro y control, que dan márgenes de ganancia.
- La organización se orientará a la formación de profesionales con espíritu crítico y de trabajo, con sentido de Identidad Nacional y Humanista, además tendrán un carácter emprendedor, iniciativa, creatividad y capacidad de actuar pluralmente, promoviendo la sustentabilidad de los sistemas agroindustriales en beneficio de la sociedad.
- Realizar investigación aplicada y participativa, asimismo, contribuir al desarrollo y transferencia de tecnología apropiada para la micro, pequeña y mediana agroindustria, e incluirlos dentro de un verdadero proceso productivo.
- Su personal está en constante capacitación, tanto en lo científico como en lo metodológico.
- La docencia, investigación y extensión están íntimamente ligadas en función de la formación de profesionales.

- Promover la excelencia académica, a la vanguardia del conocimiento científico -tecnológico en la transformación y conservación de los productos agroindustriales que, a través de la integración de sus diferentes sectores, proyecte seriedad y dinamismo, así como un permanente compromiso con la sociedad y la conservación del medio ambiente.
- Establecer alianzas estratégicas con empresas y otros institutos de enseñanzas, investigación y desarrollo de tecnologías agroindustriales para fortalecer el proceso de enseñanza-aprendizaje, así como elaborar y ejecutar proyectos conjuntos de investigación que contribuyan a la generación e innovación de nuevas tecnologías bajo el concepto de desarrollo sostenible.

7. OBJETIVOS

Para enunciar los objetivos, primero se analizan los propósitos establecidos en la misión, con el fin de redactar de dos a cinco objetivos para la instancia en estudio, orientados a contribuir al desarrollo de las estrategias. Posteriormente, discutir éstos en plenaria.

Resulta importante que la redacción sea general, comprensible, expresando con claridad la idea que manifieste decisión y sea factible. Es decir, describir aquello que el D.I.A. quiere ser o llegar a ser en algún momento del futuro (tres, cinco o diez años), para ello se recomienda considerar los cuatro siguientes criterios: mensurable, viable, flexible y congruente (misión, objetivos institucionales y funcionales). Otros aspectos que pueden mejorar las proposiciones personales y en grupos son los siguientes:

- Iniciar con un verbo en infinitivo y después continuar con uno que exprese acciones o logro.
- Especificar un sólo resultado mensurable por alcanzar.
- Establecer un plazo de tiempo para su realización.
- Analizar la proposición, especificar Sólo Qué y Cuándo, evitar aventurarse en el Cómo o el Porqué.

Los resultados de la discusión se resumen a continuación:

1. **Formar un profesional creativo, crítico, humanista, que contribuya al desarrollo sostenible para satisfacer las necesidades de la agroindustria en México.**

2. Diseñar un currículum amplio y pertinente, que promueva capacidades, habilidades y valores.
3. Realizar investigación que facilite la transferencia de tecnología a la agroindustria nacional.
4. Actualizar sistemáticamente el currículum para adecuarlo a las necesidades cambiantes del entorno agroindustrial.
5. Poseer un cuerpo de docentes e investigadores reconocidos por la comunidad científica por su alto nivel académico, que a través de las investigaciones y servicios se proyecten en forma eficiente ante los pequeños, medianos y grandes productores.
6. Elaborar y ejecutar proyectos de investigación conjuntamente con instituciones especializadas, que permita la generación e innovación de tecnologías bajo el concepto de desarrollo sostenible.
7. Fortalecer el proceso enseñanza aprendizaje a través del establecimiento de alianzas estratégicas con empresas e institutos.
8. Establecer mecanismos que permitan la vinculación de profesores y alumnos con el sector productivo.
9. Desarrollar y realizar transferencia de tecnología apropiada para la micro, pequeña y mediana agroindustria a fin de incluirlos en el proceso productivo.
10. Lograr el reconocimiento de los empleadores por medio de un egresado de alta calidad profesional.
11. Vincularse con el sector agropecuario industrial de manera seria, formal y responsable para promover los servicios de investigación y asesoría técnica.
12. Producir y promover sistemáticamente todos los productos de calidad elaborados por el D.I.A.

8. POLITICAS

El planteamiento de políticas se lleva a cabo mediante la discusión en equipo con el fin de proponer dos o tres políticas del D.I.A., que permitan desarrollar los objetivos. Tomando en cuenta los principios y compromisos expresados en la Misión y, en una sesión posterior exponerlo en plenaria.

Recordar que las políticas son reglas, normas o guías que orientan y expresan los límites dentro de los que debe ocurrir la acción. Además, toman forma de decisiones de contingencia para resolver posibles conflictos que existen y su relación con los objetivos. Lo que permite mejorar la coordinación y facilitar la delegación de autoridad.

Las políticas planteadas en la plenaria se resumen como sigue:

- 1. Los investigadores promoverán proyectos vinculados al sector productivo, en los cuales se incluirán a los estudiantes para realizar trabajos de tesis.**
- 2. Diagnósticos sistemáticos para identificar problemas del sector agroindustrial e incluirlos en la actualización periódica del diseño curricular del departamento.**
- 3. Satisfacer las demandas de la micro, pequeña y mediana agroindustria.**
- 4. Vincular al Departamento con empresas públicas y privadas e institutos de investigación y/o enseñanza superior.**
- 5. Revisar permanentemente y participar en la actualización del currículum.**
- 6. Favorecer la formación humanista, crítica y emprendedora de los egresados del D.I.A.**
- 7. Promover, en forma continua, actividades que refuercen en el alumno su vocación de servicio y valores humanos.**
- 8. Favorecer la evaluación curricular de manera permanente y emplear los resultados para retroalimentar al currículum.**
- 9. Promover la actualización y capacitación del personal docente de acuerdo a los objetivos del D.I.A.**
- 10. Buscar la excelencia académica permanentemente .**
- 11. Difundir de forma continua entre los agroindustriales los resultados de las investigaciones.**

9. ESTRATEGIAS

9.1. Fundamentos para formular las estrategias.

La fijación de las estrategias se realizan a partir de los objetivos, es importante que el trabajo en grupo se desarrolle en un espacio creativo y valorar sistemáticamente la elección de la(s) estrategia(s) básicas (tres a siete) como alternativas, para tal efecto se recomienda seguir los pasos descritos a continuación:

- i. Reflexionar acerca del objetivo a lograr a través de una idea directriz en el contexto interno y externo, los actores y factores relevantes para impulsar el desarrollo del objetivo.**

Por otro lado, una estrategia es el elemento orientador con una filosofía, que considera aspectos psicológicos y sociales que durante el proceso de discusión configurará una diversidad de opiniones. De aquí la necesidad de valorar las ideas, excluir los conflictos de intereses, a fin de identificar la solución por consenso.

- ii. Durante el desarrollo del trabajo en grupo, plantear las alternativas, simplificándolas, considerando las siguientes cuestiones:**

- **Valorar lo atractivo de la proposición y analizar sus efectos motivacionales.**
- **Discutir la propuesta seleccionada para verificar su efecto multiplicador, por ejemplo, costos, tiempos, etc.**
- **Enunciar las acciones que deberán combinarse para brindar respuestas al objetivo. Asimismo, ordenar la secuencia de corto, mediano y largo plazo.**
- **Diseñar estrategias que brinden posición, incrementen la eficiencia o diferenciación del D.I.A. a través de ventajas competitivas con otras instituciones afines.**
- **Retomar las oportunidades y fortalezas disponibles para reducir los riesgos y brindar posible solución a los puntos débiles más trascendentes.**

- iii. En un proceso más profundo, se podrán evaluar la(s) estrategia(s) propuesta(s), a través de cuatro criterios:**

- **Consistencia**, es decir, no incluye metas y políticas inconsistentes.
- **Consonancia**, la propuesta representa una respuesta adaptativa al entorno y a los cambios relevantes.
- **Ventajas**, facilita la creación o preservación de la capacidad y desarrollo de habilidades competitivas dentro de las áreas elegidas.
- **Flexible**, optimizar los recursos económicos y no generar problemas socioeconómicos y de relación e infraestructura o detrimento de los recursos humanos.

En base a los resultados de la discusión, escribir la secuencia final para ser expuesto en plenaria.

9.1.1. Educativa.

1. **Crear una comisión permanente, integrada por académicos, que coordinen el proceso de desarrollo curricular, a fin de que organice, controle y evalúe a todos los involucrados en el proceso enseñanza aprendizaje del D.I.A, con el propósito de actualizar periódicamente el Plan de Estudios.**
2. **Definir un plan de capacitación permanente en aspectos normativos, socioeconómicos, administrativos, pedagógicos y humanísticos, que contribuyan al proceso de formación del docente y que lo prepare para el cambio en el D.I.A.**
3. **Aplicar los métodos de enseñanza activos a fin de que el profesional que se está formando responda a los objetivos del D.I.A. e interactúe con la Docencia - Investigación y Extensión.**
4. **Incorporar materiales, equipos y tecnologías adecuadas para el desarrollo de la docencia e investigación que responda al perfil del profesional que se forma.**

9.1.2. Imagen.

1. Elaborar un diagnóstico para determinar la calidad de los docentes del D.I.A. (Corto Plazo)⁴.
2. Programar permanentemente la actualización y perfeccionamiento docente (Mediano y Largo Plazo)⁵.
3. Elaborar un plan sistemático de estancias de los profesores y estudiantes en las empresas agroindustriales para la superación y actualización profesional (M. y L. P.).
4. Utilizar los medios de comunicación masiva.
5. Elaborar un plan de seguimiento y evaluación de la actividad docente, así como un programa de incentivos a la productividad de excelencia (M. y L. P.).
6. Organizar un programa de intercambio académico con instituciones de reconocido prestigio en el campo agroindustrial (M. y L. P.).

9.1.3. Filosóficas

1. Incorporar a los profesores a programas de formación humanística (en el C. P.).
2. Introducir asignaturas y cursos de carácter humanista en el currículum a lo largo de su formación (C.P.).
3. Llevar a cabo acciones de aproximación / vinculación / convivencia, entre profesores-alumnos, a través de talleres, seminarios, días de campo (formativos), y otras acciones de integración social (C.P.).
4. Realizar servicio social y práctica profesional con el sector productivo para vincularse con el compromiso social (C.P.)

9.1.4. Clientes

1. Realizar un diagnóstico de necesidades reales de los clientes.

⁴ Corto Plazo, C.P.

⁵ Mediano y Largo, M.L.P.

2. **Capacitar al personal docente para que responda a las necesidades de los clientes.**
3. **Ejecutar el diagnóstico de infraestructura y equipos. (C.P.).**
4. **Elaborar proyectos para lograr su financiamiento (C.P.).**
5. **Validar la tecnologías desde el punto de vista tecnológico y económico. (C.M.P.).**
6. **Establecer modelos productivos agroindustriales de acuerdo a las características socioeconómicas de los clientes (C.M.P.).**
7. **Identificar las empresas productivas y realizar una visita a las seleccionadas.**
8. **Firmar convenios con las empresas productivas.**
9. **Identificar la creciente demanda a nivel internacional de productos agrícolas procesados no tradicionales, de alta calidad y competitivos en precio.**
10. **Valorar la articulación de la producción primaria, procesos y mercado.**
11. **Integrarse a los procesos de negociación comercial con organismos en donde México es miembro de un organismo como OMC, OCDE y TLC, entre otros.**
12. **Ofrecer capacitación a productores en postcosecha, en productos hortifrutícolas, tecnología de carne y lácteos.**
13. **Prestar servicio de asistencia técnica y desarrollo de la infraestructura de acopio y procesamiento.**

9.2. Políticas

9.2.1. Imagen

1. **Buscar la excelencia académica permanentemente.**
2. **Difundir continuamente entre los agroempresarios los resultados de las investigaciones.**

9.2.2. Capacitación

- 1. Realizar planeación estratégica. (C.P.)**
- 2. Difundir entre la comunidad la misión departamental. (C.P.)**
- 3. Remarcar la importancia de capacitación pedagógica. (C.P.)**
- 4. Capacitar a los docentes en el diseño curricular, métodos activos, elaboración de programas, etc (C.P.).**
- 5. Planificar y organizar seminarios de revisión del Plan de Estudios y promover la participación de los docentes. De preferencia en una localidad ajena a la UACH, por tiempo exclusivo y con gastos cubiertos por el D.I.A. (M.P.).**
- 6. Promover seminarios sobre problemas agroindustriales y estancia en plantas con profesores comprometidos y cumplidos. (M.P.)**
- 7. Realizar evaluación de la calidad en impartición del nivel de conocimientos, cumplimiento, etc. (M.P.)**

9.3. Estrategias de Investigación y Difusión.

- 1. Iniciar un programa de relación con la agroindustria. (C.P.)**
- 2. Solicitar sus principales necesidades de apoyo en capacitación y servicio. (C.P.)**
- 3. Analizar la información y con base en ésta, establecer líneas de investigación y servicio que atiendan las demandas. (M.P.)**
- 4. Proponer a la agroindustria la participación del Departamento para la solución de sus necesidades, con una intensidad gradual involucrando a profesores y estudiantes. (M.P.).**
- 5. Difundir los resultados a través de mecanismos eficientes en función del tipo de agroindustria que las pueda aprovechar (boletines, cómputo, etc.) (M.L.P.)**
- 6. Evaluar periódicamente el proceso. (M.P.)**

10. PERFILES DE PROYECTO.

Retomar las estrategias planteadas y concentrarse en aquellas que son más relevantes de impulsar, para lo cual cada grupo formula una propuesta de proyecto. En su desarrollo se consideran los siguientes aspectos: Nombre del Proyecto; Objetivo(s) General(es); Objetivo(s) Específico(s); Metas; Cronograma de Actividades; Bienes y Servicios; y Costos.

10.1. Proyecto para la Formación Humanista de los Académicos del D.I.A.

Objetivo General

Proporcionar a los docentes del D.I.A. un programa permanente de formación humanística, que contribuya al desarrollo del currículum.

Objetivos Específicos

1. Establecer un plan de motivación y sensibilización de la importancia de la formación humanística entre los docentes.
2. Desarrollar actividades de vinculación entre los profesores y grupos del sector agroindustrial menos favorecidos a fin de reforzar su compromiso social.

Metas

1. Organizar tres conferencias al final del primer semestre que permita sensibilizar a todo el personal docente.
2. Llevar a cabo tres talleres al final de primer año que refuercen la sensibilidad humanística de los docentes.
3. Al final del segundo año, desarrollar dos prácticas vivenciales con productores y docentes.
4. Desarrollar un taller de evaluación de resultados.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

ACTIVIDADES	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	1999
Conferencias sobre el tema													
Taller de sensibilización													
Prácticas vivenciales con productores.													
Taller de evaluación													

CONFERENCIAS SOBRE EL TEMA/1 día.

**Especialista - IICA- Otro
Apoyo material impreso
Equipo audiovisual**

TALLER DE SENSIBILIZACION

- Tres por semestre
- 10 participantes mínimo por Taller
- Apoyo audiovisual
- Material impreso, computadora

PRACTICAS VIVENCIALES

- 5 docentes
- Transporte
- Alimentación
- Material Impreso
- Material Didáctico
- Recurso Humano

EVALUACION

- Todo el personal docente
- Alimentación
- Especialista
- Material didáctico e impreso

10.2. Proyecto Diseño de un Currículum para el D.I.A.

Objetivo General

Diseñar un currículum para el programa educativo que se imparte en el D.I.A.

Objetivos Específicos

1. **Determinar la pertinencia del currículum actual.**
2. **Establecer un currículum amplio que satisfaga las necesidades de la agroindustria nacional.**
3. **Proveer la metodología del diseño curricular a los profesores del D.I.A.**

Metas

1. Capacitar al total de los profesores en diseño curricular en un semestre.
2. Analizar la pertinencia del currículum con una periodicidad bianual.

Actividades

1. Realizar una consulta con expertos respecto a la pertinencia del currículum actual (1/1/98 - 8/2/98)
2. Realizar un taller con el especialista y los académicos para identificar los componentes del modelo (3-5/4/97).
3. Impartir un curso sobre diseño curricular (1-31/3/98).
4. Reuniones de académicos para valorar la deficiencias de la infraestructura y recursos humanos para la aplicación del currículum posible (10/4/98 a 30/5/98)
5. Evaluar y aprobar el currículum propuesto por parte del consejo del D.I.A. (10-20/6/98)

Bienes y Servicios

1. Gastos de consulta con expertos.- \$4.000
2. Gastos del especialista en diseño curricular.- \$52.000
3. Viáticos para 30 profesores (3 día) - \$18.000
4. Transporte 31 personas - \$2.000
5. Reproducción de material (currículum) 500 ejemplares - \$6.000

TOTAL \$82.000

CRONOGRAMA Y GASTOS

ACTIVIDAD	E	F	M	A	M	J
Consulta expertos	\$2.000	\$2.000				
Curso diseño curricular			\$52.000			
Viáticos y transporte				\$20.000		
Reunión Departamento						
Propuesta y aprobación						\$6.000
SUBTOTAL \$	2.000	2.000	52.000	20.000		6.000
IMPREVISTOS 10%	8.200					
TOTAL \$	101.200					

10.3. Proyecto para Mejorar la Imagen del Departamento de Ingeniería Agroindustrial.

Objetivo General

Lograr una imagen de excelencia académica ante la sociedad

OBJETIVOS ESPECIFICOS	CORTO PLAZO	MEDIANO PLAZO	LANGO PLAZO	METAS	ACTIVIDADES	BIENES Y SERVICIOS
Establecer un programa de difusión de las actividades desarrolladas por el D.I.A. a través de los medios masivos de comunicación	1998 X	2000	2005	A partir de enero de 1998 utilizar el 100% de los medios para promocionar el D.I.A.	Cuñas radiales. Artículos y reportajes periodísticos. Reportajes de televisión.	Contratar una agencia publicitaria.
Institucionalizar la semana de la agroindustria para promocionar las actividades del D.I.A.	X	X	X	A partir de 1998, en el mes de mayo, establecer la fecha de la semana agroindustrial.	Preparar la feria. Implementar la feria y evaluar.	Formar comités encargados de llevar a cabo la actividad.
Implementar diversas actividades científicas como ferias, foros, talleres y seminarios dirigidos al sector agroindustrial.		X	X	A partir de 1999 las diversas actividades científicas celebradas en el campus y que sean itinerantes	Ferias. Foros. Talleres Seminarios	Comités organizadores
Implementar un programa de intercambio académico con instituciones de excelencia.	X	X	X	A partir de 1998 las autoridades académicas iniciarán contactos con al menos tres instituciones superiores anualmente.	Convenios. Intercambio de docentes y estudiantes. Enlaces estratégicos.	Las autoridades serán las responsables.
Establecer un programa de concientización de imagen para los alumnos	X	X	X	A partir de 1998 la comunidad del D.I.A. manejará una campaña permanente de excelencia	Publicación interna y murales. Campaña de embellecimiento. Concientización.	Toda la comunidad (alumnos, autoridades etc.)

10.4. Proyecto Clientes, Diagnóstico de Necesidades de Agroindustria

Objetivo General

Identificar las necesidades tecnológicas en los procesos agroindustriales en la micro, pequeña y mediana empresa de México.

Objetivo Específico

1. Determinar el perfil socioeconómico de la agroindustria nacional.
2. Precisar los recursos disponibles con que cuenta la agroindustria nacional.
3. Identificar y priorizar los programas y/o procesos agroindustriales que están requiriendo mayor desarrollo tecnológico.

Metas

1. Al finalizar los primeros dos meses tener identificadas todas las empresas agroindustriales que existen en el país y seleccionar el tamaño de la muestra.
2. A los seis meses elaborar y validar el instrumento para la recolección de la información.

Actividades

1. Visitar a bancos de información, tres semanas de noviembre de 1997.
2. Organizar y analizar la información secundaria, última semana de noviembre y primeras dos semanas de diciembre de 1997.
3. Definir el tamaño de la muestra por rama y estrato, tercera y cuarta semana de diciembre de 1997.
4. Preparar las encuestas por rama y estrato, dos últimas semanas de diciembre de 1997.
5. Reproducir las encuestas para validar éstas en 15 agroindustrias, segunda semana de enero de 1998.
6. Validar los instrumentos, tercera semana enero de 1998.
7. Realizar los ajustes al instrumento, cuarta semana de enero de 1998.
8. Reproducir el instrumento, primera semana de febrero de 1998.

BIENES Y SERVICIOS	COSTOS
Combustible para movilización a bancos de información	\$ 4.000
Cinco días de viáticos para 10 personas que visitarán bancos de información	\$ 1.000
Contratación de 2 digitadores para la organización de la información	\$ 1.000
Disquete y papelería	\$500 / \$6.500
75 fotocopias	\$ 210
Transporte para movilización de 5 profesores	\$ 10.000
Viáticos para 5 profesores.	\$ 2.500
5000 fotocopias.	\$ 700 / \$13.410
TOTAL	\$ 38,620

A N E X O

Superior, con el consiguiente rezago de muchos subsectores profesionales frente a nuevos y diversificados desafíos.

Todo lo anterior lleva a la convicción de que la nueva realidad económica, política y social de los países de la región -realidad cada vez más interdependiente en el contexto internacional mundial-, que demandan nuevas respuestas de los profesionales de la Agronomía y requiere, al mismo tiempo, de cambios imaginativos en su proceso académico de formación, en las actividades posteriores de capacitación y actualización, en el desempeño mismo del profesional -técnico, económico y gerencial-, en su inserción en el mercado laboral, en sus responsabilidades sociales y, finalmente, en el rol que deben cumplir las asociaciones y colegios profesionales y entidades similares.

Nos toca ahora a todos los presentes, ustedes y nosotros, analizar la cuestión, discutir las alternativas y cambios a ser introducidos en la currícula y definir las líneas de acción para alcanzar las metas antes señaladas.

Señoras y Señores: Ustedes son la parte principal y sustancial de esta reunión. Sus ideas, conceptos y aportes constituirán la médula central de las conclusiones a que lleguemos al final del Taller y éstos servirán al Centro de Educación y Capacitación (CECAP) del IICA, como piedra angular para la construcción de un nuevo edificio curricular para difundirlo entre todas las Facultades y Escuelas de Agronomía de América Latina y el Caribe. A todos ustedes, por anticipado, nuestro agradecimiento por sus valiosas contribuciones y el reconocimiento del IICA a todas vuestras instituciones por estar hoy presentes en este foro académico.

Muchas gracias.

PALABRAS DE BIENVENIDA E INAUGURACION AL TALLER DE FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL PARA EL CAMBIO, PRONUNCIADAS POR EL DR. AMILCAR R. MEJENES QUIJANO, DIRECTOR GENERAL ACADEMICO DE LA UNIVERSIDAD AUTONOMA CHAPINGO.

A los participantes de las 22 instituciones de Educación Agrícola Superior, reciban nuestra más cordial bienvenida y a nombre del Ing. Víctor Manuel Mendoza Castillo, Rector de la UACH un saludo, asimismo, es grato contar con la presencia del Dr. Jaime Viñas-Román, Director del CECAP, M.C. José Ramírez Alfaro, Facilitador del CECAP, M.C. Antonio Segura, Subdirector del Depto. de Parasitología Agrícola y al Ing. Víctor Tunarosa Murcia, miembro del ACT/IICA, México.

La importancia de actividades como éstas, se hallan contenidas en los procesos de evaluación y acreditación de los programas de las Carreras de Ingeniería en Ciencias Agropecuarias y Forestales, para lo cual es necesario promover la formación de los recursos humanos que participen, comprendan e instrumenten dichos procesos. Además, que se permita el perfeccionamiento de los planes y programas de estudio y se favorezca la calidad en la educación, sobre todo ante los cambios constantes que implica la modernización de las instituciones de Educación Superior.

Invitamos a los participantes, a que, con su entusiasmo, se integren al presente Taller y los resultados sean para beneficio de su institución, del propio evento y que su éxito sea rotundo.

Nada más placentero para mi persona el proceder a realizar la inauguración del Taller de Fortalecimiento Organizacional para el Cambio, hoy 22 de septiembre de mil novecientos noventa y siete, siendo las diez horas con cuarenta minutos, declaro inaugurado los trabajos de dicho Taller.

Muchas gracias por su amable atención.





FECHA DE DEVOLUCION

IICA
E14-209

Autor **Taller fortalecimiento organi-**

Título **zacional para el cambio-FOCO**

Fecha Devolución	Nombre del solicitante

