

**Propuesta de fortalecimiento académico y  
administrativo del Instituto Nacional de  
Agricultura Dr. Augusto Samuel Boyd,  
provincia de Herrera, República de Panamá.**

**Eduardo Enrique Aparicio Guerra**

302002

**ZAMORANO**  
Carrera de Desarrollo Socio Económico y Ambiente

Octubre, 2004

# 1916

**Propuesta de fortalecimiento académico y  
administrativo del Instituto Nacional de  
Agricultura Dr. Augusto Samuel Boyd,  
provincia de Herrera, República de Panamá.**

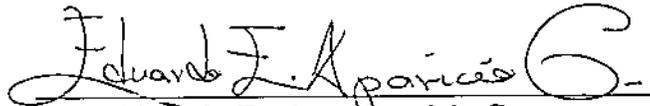
Proyecto especial presentado como requisito parcial para optar al título de Ingeniero  
Agrónomo en el Grado Académico de Licenciatura.

Presentado por

**Eduardo Enrique Aparicio Guerra**

**Zamorano, Honduras**  
Octubre, 2004

El autor concede a Zamorano permiso  
para reproducir y distribuir copias de este  
trabajo para fines educativos. Para otras personas  
físicas o jurídicas se reservá los derechos de autor.

  
Eduardo Enrique Aparicio Guerra

Zamorano, Honduras  
Octubre, 2004

## DEDICATORIA

A mi madre mi fuente inagotable de inspiración que me ha brindado todo en la vida y a quien nunca podré terminar de darle las gracias por todo lo que ha hecho de mí como hijo, como persona, como hombre y como padre.

A mis hijas Ariadna Isabel y Milagros Paola quienes fueron ellas las que me dieron la fortaleza de poder cumplir con un sueño casi difícil de creer y terminar.

A mi familia quienes me han motivado siempre a seguir estudiando, prepararme y capacitarme para poder enfrentar los retos que esta vida nos tiene.

A mis hermanos por quienes he logrado estar en donde estoy siempre han sido mi modelo y mi inspiración.

A mis amigos por sus cualidades tan especiales que han inculcado mucho más que ser una persona ejemplar, el ser un amigo y un hermano fuera del hogar.

A mis compañeros los que les debo las gracias por su paciencia y comprensión.

## AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios que me acompaña y me muestra siempre el camino que debo seguir, así como a todas las personas que hicieron posible la realización de este proyecto especial.

A mi familia por su paciencia y sacrificio durante este año 2004, sin ustedes jamás lo habría podido terminar.

Al Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura IICA, por todo su apoyo y colaboración para la realización este proyecto especial de tesis, que sin ustedes no hubiera sido un éxito.

A mis asesores Rosa Amada Zelaya, Pedro Quiel y José Ramírez, ya que sin sus guías, consejos, sabiduría, experiencia y colaboración, no habría llegado a los resultados deseados.

Al personal docente y administrativo del INA quienes fueron los protagonistas principales de este proyecto especial y son quienes se merecen todo el reconocimiento por su tiempo, dedicación y esfuerzo para el desarrollo de todas las actividades realizadas fuera de sus horas laborales, gracias.

A mis amigos y compañeros, quienes en los momentos mas difíciles siempre me han estado para apoyarme.

## RESUMEN

Aparicio G., Eduardo E. 2004. Propuesta de fortalecimiento académico y administrativo para el Instituto Nacional de Agricultura Dr. Augusto Samuel Boyd, provincia de Herrera, República de Panamá.

El Instituto Nacional de Agricultura (INA), abrió sus puertas el 24 de diciembre de 1938. El INA cuenta con 843.75 hectáreas de tierras en los márgenes del Río Santa María, cuenta con infraestructura educativa con 23 aulas de enseñanzas, docentes teóricos, prácticos y soporte técnico brindados por parte del Ministerio de Desarrollo Agropecuario de Panamá (MIDA) y del Ministerio de Educación de Panamá (MEDUC), sus recursos administrativos, financieros son adquiridos del MIDA. Es preocupante el poco acceso a los nuevos programas de desarrollo educativos, a la tecnología y el deterioro de sus estructuras que están al olvido. Es así como enfocamos nuestros esfuerzos en el desarrollo de los parámetros instituciones, mediante un proceso participativo, en el cual el personal administrativo técnico y docente trabajan en conjunto con el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, con la colaboración del Proyecto SICA Zamorano Taiwán, de Zamorano y el apoyo del MIDA, desarrollando este proyecto especial de tesis; logrando elaborar un documento que recopila una Propuesta de Fortalecimiento Académico y Administrativo para el Instituto Nacional de Agricultura INA, basados en documentos elaborados en seminarios y talleres del IICA y del proyecto SICA-Zamorano-Taiwán los cuales fueron validados y actualizados por los participantes que son los principales actores; se termina con la presentación de los perfiles de proyectos mas importantes que requiera para las áreas académicas, de administración y organizacional del INA.

**Palabras claves:** participación, fortalecimiento académico, fortalecimiento administrativo, propuesta, calidad educativa, Proyecto SICA – Zamorano Taiwán, IICA, IICA – Panamá, INA, Panamá, etc.

## CONTENIDO

Portada	i
Portadilla	ii
Autoría	iii
Página de firmas	iv
Dedicatoria	v
Agradecimientos	vi
Resumen	vii
Contenido	viii
Índice de Cuadros	x
Índice de Figuras	xi
Índice de Anexos	xii

1. INTRODUCCION	1
1.1 Antecedentes	1
1.2 Definición del problema	2
1.3 Justificación del Estudio	3
1.4 Límites del estudio	3
1.5 Objetivos del estudio	3
2. REVISIÓN DE LITERATURA	5
2.1 Marco Conceptual	7
2.2 Formulación y Planeación Estratégica	7
2.3 La Calidad Educativa	8
2.4 Importancia de la colaboración institucional	9
2.5 Definición de participación	10
2.6 La escala de participación	11
3. MATERIALES Y MÉTODOS	12
3.1 Materiales	13
3.2 Metodología Implementada	13
4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	15
4.1 Descripción general de los actores y de la organización	15
4.2 Recursos humanos	17
4.3 Infraestructura didáctica y productiva.	17
4.4 Enfoque administrativo y recursos humanos	18
4.5 Estructura organizativa y base legal.	19
4.6 Programas institucionales	19
4.7 Readecuación curricular.	20

## 5. CONCLUSIONES FINALES

Las conclusiones que a continuación se plantean son el resultado del análisis e interpretación de la información revisada y generada durante el taller desarrollado en el INA, y comprenden:

La situación actual que los tres programas del INA presentan están definidas por: operan en forma separada, no tienen visión, misión, estrategias ni políticas institucionales.

El INA no cuenta con suficiente capacidad jerárquica para la toma de decisiones y quienes tienen el poder de decisión, tienen demasiadas responsabilidades, o están localizados a distancia, para poder generarle respuestas inmediatas a la Institución.

Los módulos de aprendizaje académico, proyectos de autogestión, programas de capacitación y de cooperación internacional, trabajan en forma independientes, sin producir el mínimo beneficio para la institución, y sus procesos generadores de experiencias no son aprovechados ni reproducidos.

Los tres programas de enseñanza y aprendizaje, deben ser revisados, ya que se cuenta con un desfase entre los módulos prácticos y los planes de estudio actuales.

Tanto el personal docente como administrativo del INA, vive una disconformidad institucional, a la vez de una inestabilidad laboral, lo cual les produce una falta de motivación en su desempeño profesional, bajando los rendimientos al mínimo.

El Marco Jurídico institucional de INA, se ve como una camisa de fuerza que limita la operatividad y el desempeño académico y administrativo ya que no está adaptado para una institución educativa.

La institución cuenta con un sinnúmero de activos fijos, los cuales elevan su capital, mas no son funcionales y mucho menos operativos, produciendo la imagen de contar con recursos que limita los aportes de capital externo, y brinda un escenario de despojo de activos en forma inconsciente.

Los recursos que son presupuestados y utilizados para la institución no brindan un apoyo, mas allá del capital tangible que revive en forma mínima, ya que estos recursos son redireccionados por otras instituciones políticas de mayor poder jerárquicos.

## 6. RECOMENDACIONES

En función al análisis de los resultados obtenidos y las conclusiones planteadas se presentan a continuación las posibles recomendaciones a considerar.

### 6.1 RECOMENDACIONES GENERALES

Los tres programas del INA deben ser manejados bajo una sola entidad, con una Misión, Visión, estrategia y política institucional claramente definidas.

Debe crearse un Consejo Directivo o ente RECTOR, conformado por numero impar de miembros para evitar conflictos y cuyo secretario debe estar bajo la figura del Director General, con vos y sin voto; este Comité debe estar constituido por: MIDA, MEDUC, una figura de Educación Superior o Universitaria, una figura del Sector Privado, Docentes, Padres de Familias y una figura del Sector Laboral u Organización Civil.

Todas las actividades de la institución, los proyectos, módulos de aprendizaje, y programas del INA deben enmarcarse en Base a su Plan Estratégico del INA.

Se debe realizar una evaluación curricular de los tres programas, por una entidad u Organización Especializada Externa.

El personal administrativo, docente y Director General deben llenar los requisitos de los perfiles del Plan Estratégico del INA.

Se debe hacer una revisión del Marco Jurídico que se propone en el Plan Estratégico del INA, con personal Especializado, para brindarle a la Institución las condiciones adecuadas para su Transformación.

Se debe levantar un Inventario de toda la institución, con la finalidad de realizar un Ordenamiento Institucional de tierras, Edificios, Equipo e Infraestructura, para no incurrir en compras innecesarias y agilizar los procesos administrativos a favor del fortalecimiento.

La asignación de Recursos debe ser acondicionado al Ordenamiento Institucional y al Plan Estratégico propuesto al Instituto Nacional de Agricultura Dr. Augusto Samuel Boyd.

## 6.2 Recomendaciones Operativas.

Para el desarrollo de la Propuesta de Fortalecimiento Académico y Administrativo del INA, debemos:

Se debe crear un comité de Transformación del INA, cuyos miembros deben ser seleccionados considerando una clara visión de cual es el bienestar y mejoramiento institucional académico y administrativo INA.

El Comité de Transformación del INA, se encargara de hacer la pre-selección del Director General, basándose en el perfil requerido para la transformación propuesta al INA.

El Comité de Transformación más el Director General electo, deben desarrollar un cronograma de actividades para la ejecución del Plan de Estratégico del INA, en el cual se realizara por etapas cíclicas anuales, para no perjudicar el año lectivo vigente.

Los análisis Internos y Externos, las Estrategias y Políticas Institucionales y los Perfiles elaborados dentro de la propuesta de Fortalecimiento académico y administrativo del INA, servirán como herramientas bases para el Comité de Transformación, y al Director General, para ejecutar el programa de Fortalecimiento del INA.

Todas las actividades realizadas por el Comité de Transformación y el Director General deben estar bajo la aprobación del Consejo Directivo del INA y dentro del marco de la Propuesta de Fortalecimiento académica y administrativa del mismo.

## BIBLIOGRAFIA

Escuela Agrícola Panamericana El Zamorano, Honduras. 2003. Matriz aportada por el Proyecto – SICA – Zamorano – Taiwán. Zamorano, Honduras.

Geilfus F. 1997. 80 Herramientas para el desarrollo participativo: diagnóstico, planificación, monitoreo, evaluación. IICA (Instituto Interamericano para la Agricultura). San Salvador, El Salvador. 208 p.

Hofer, C., Schendel, D. 1985. Planeación estratégica: Conceptos analíticos. Versión en español por editora Norma de Colombia. 228 p.

IICA (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, Panamá); CATIE (Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza, CR). 2003. Redacción de referencias bibliográficas; normas técnicas del IICA y el CATIE. 4 ed. Turrialba, Costa Rica.

Mager R. F. 1988. Objetivos para la Enseñanza Efectiva. Caracas, Venezuela. 152 p.

Medina, V. 2003. Dirección Escolar del INA (comunicación personal), Veraguas, Panamá.

Método de aprender haciendo (en línea). sf. Consultado el 9 de Marzo de 2004. Disponible en <http://www.MEDUC.pa>

Miranda, B. 2002. Innovación y creatividad, guía conceptual y metodología. IICA (Instituto Interamericano para la Agricultura). San Salvador, El Salvador. Proyecto Laderas, 2002. 75 p.

Miranda B. 2000. Negociación y Colaboración para mejorar el desempeño Institucional. IICA (Instituto Interamericano para la Agricultura). San Salvador, El Salvador. 194 p.

Miranda, B. 2002. Negociación y Manejo de Conflictos, guía conceptual y metodología. IICA (Instituto Interamericano para la Agricultura). San Salvador, El Salvador. Proyecto Laderas, 2002. 170 p.

Ramírez, J. 2004 Especialista de Educación para IICA – Costa Rica. (comunicación personal).

Rodríguez, J.D. 2003. Dirección Administrativa del INA (comunicación personal). Veraguas, Panamá.

4.8	Métodos didácticos	20
4.9	Obsolescencia de las instalaciones y equipos	20
4.10	Formación académica	21
5.	CONCLUSIONES FINALES	22
6.	RECOMENDACIONES	23
6.1	Recomendaciones generales	23
6.2	Recomendaciones operativas	24
BIBLIOGRAFÍA		25
ANEXOS		26

## INDICE DE CUADROS

## Cuadros

1. Actores del Instituto Nacional de Agricultura (INA)\_\_\_\_\_16
2. Perfiles de proyectos propuestos para el Área de Desarrollo Organizacional\_\_\_\_43
3. Perfil de proyecto propuesto para el Área de Coordinación Institucional\_\_\_\_\_47
4. Perfiles de proyectos propuestos para el Área de Desarrollo Curricular\_\_\_\_\_49
5. Perfiles de proyectos para el Área de Acondicionamiento Físico equipamiento\_\_52

## INDICE DE FIGURAS

## Figuras

1.	Escala de Participación	11
2.	Estructura Organizacional propuesta	48

## INDICE DE ANEXOS

## Anexos (Digital)

1.	Propuesta de Fortalecimiento académico y administrativo del Instituto Nacional de Agricultura Dr. Augusto Samuel Boyd (INA)	24
2.	Tendencias Agroalimentarias	65
3.	Cuadro de Paradigmas Institucionales	66
4.	Análisis FODA	67
5.	Misión y Visión del INA	68
6.	Perfil del egresado del INA	69
7.	Políticas Institucionales	74
8.	Marco Instrumental	75
9.	Maya Curricular: Plan de Estudios IV año	77
10.	Maya Curricular: Plan de Estudios V año	78
11.	Maya Curricular: Plan de Estudios VI año	79
12.	Maya Curricular: Porcentajes por Área y por Nivel	80
13.	Plan de estudio del Bachillerato Agropecuario	81
14.	Presupuesto	84
15.	Valores que los mueven	85
16.	Filosofía Institucional	86
17.	Administración: Organigrama Instituto Nacional de Agricultura	87
18.	Propuesta de Cambio de la Base Legal del INA	88
19.	Programa del Seminario-Taller Participativo Organizado por IICA – Panamá – Zamorano	96
20.	Formato de Preguntas Generadoras del Seminario-Taller Participativo Organizado por IICA – Panamá – Zamorano	104

# 1. INTRODUCCIÓN

## 1.1 ANTECEDENTES

El Instituto Nacional de Agricultura (INA) “Dr. Augusto Samuel Boyd”, es una Dirección Nacional Especial de Ministerio de Desarrollo Agropecuario (MIDA) y esta organizado de conformidad con el Decreto de ley No. 55 del 24 de diciembre de 1938, el Decreto Ejecutivo de ley No. 15 del 28 de Febrero de 1941, la Ley 103 de 1960, Decreto 138 de 1967 y Ley 12 del 25 de enero de 1973 y el texto de este Reglamento se le denomina INA. El departamento Escolar del INA se rige por los lineamientos generales de la educación agropecuaria emanados del Ministerio de Educación de Panamá, tal como lo establece la Constitución Nacional y las leyes de la Educación Nacional del gobierno de Panamá, pero enmarcándose en la Política Nacional de Desarrollo Agropecuario establecida por el gobierno Nacional de Panamá a través del MIDA.

El INA cuenta con 843.75 hectáreas de tierras en los márgenes del Río Santa María, cuenta con infraestructura educativa con 23 aulas de enseñanzas, docentes teóricos, prácticos y soporte técnico brindados por parte del MIDA y del Ministerio de Educación de Panamá (MEDUC), cuenta además con dormitorios para 300 alumnos, adicional tiene infraestructura para alojar 60 personas para recibir capacitaciones y charlas técnicas dentro del instituto, sus recursos administrativos, financieros, sistemas de riego, establos y animales, galeras, equipos e instalaciones de ordeño, viveros, plantas de alimentos, porquerizas, y demás proyectos son financiados por el MIDA.

El Instituto Nacional de Agricultura fue forjado en una época, en que existía poca conciencia de la importancia de la producción agrícola nacional y su crecimiento para competir en un mercado levemente protegido. Fue así como el INA asume el papel de generar las semillas de un desarrollo agropecuario autónomo, produciendo el técnico agrícola del cual estaba carente el país, validando tecnología avanzada que elevaría la producción y productividad, haciendo las prácticas y demostraciones necesarias para divulgar al campesino los conocimientos que lo ayudarían a mejorar su explotación agrícola y ganadera, encaminando al campesino hacia una economía de mercado.

Durante la creación del INA y sus primeros años de labor, fue administrado por el gobierno de los Estados Unidos, para luego ser entregado al gobierno de Panamá. En los años de los 60's y luego 70's fue administrado por el Ejército de Panamá, implantando una estricta disciplina, aunada con el orden del régimen militar de trabajo y estudio, hasta la década de los 80's. Se sabe que el INA, estuvo reconocido por su gran trascendencia en las políticas de agricultura y todas las actividades de las ramas técnicas agropecuarias. Fue considerado como el lugar donde se desarrollaba la tecnología agropecuaria de punta del

país, donde se manejaban tecnologías que previamente eran validadas por el INA y luego se desarrollaba un efecto multiplicador para el servicio a los agricultores panameños. Otra característica que distinguió al INA, fue la disciplina, la enseñanza teórica - práctica y la formación que recibían los egresados, mostrándose como líderes, con todas las herramientas y habilidades necesarias para desempeñarse como excelentes profesional del campo<sup>1</sup> (Rodríguez, 2003).

## 1.2 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

Para ser una institución líder en educación dentro del sector productivo, se deben desarrollar y obtener las herramientas adecuadas para alcanzar dicha meta. Para que una empresa este dentro de un mercado profesional y laboral, debe estar en una constante actualización de tecnología dentro del sector productivo al cual se encuentre vinculado; esto es una realidad que debemos enfrentar y aceptar. Hoy día los avances tecnológicos, científicos, y laborales se desarrollan mucho más rápido que décadas atrás provocando a las instituciones, empresa o profesionales, volverse obsoletos en tan solo un par de meses.

Bajo este enfoque muchas instituciones son apoyadas, financiadas y orientadas por organismos internacionales con el objetivo de promover y facilitar que día a día estas instituciones sean actualizadas en tecnología, en educación y en herramientas para desarrollar mecanismos apropiados que buscan equilibrar el entorno sectorial, nacional o global y siendo promotores de su autogestión.

Fue así como en esta línea de trabajo y mi labor con el proyecto SICA – Zamorano – Taiwán, en el año 2003, desde abril a diciembre del mismo, mi esfuerzo se concentro en dos colegios técnicos agropecuarios de Panamá, el Instituto Nacional de Agricultura (INA) y el Instituto Agropecuario Jesús Nazareno de Atalaya (IAJNA). Durante los nueve meses que estuve trabajando en estos colegios, identifiqué un serio problema dentro de el Instituto Nacional de Agricultura (INA), esto es la poca relación existente entre los diferentes programas, componente y secciones del instituto con las actividades académicas y el rol administrativo que desempeña como instituto nacional, observándose un claro deterioro que fue avanzando desde su fundación hasta hoy en día. Este instituto tiene más de 60 años de servicios en los cuales a pasado por épocas buenas y malas, siendo esta última década, el período que se identifica con mayor deterioro en la enseñanza agropecuaria y productiva. Durante el trabajo en el INA, se identificó la falta de un plan estratégico a corto, mediano y largo plazo, dentro de la administración y entes decisores del instituto, provocando la falta de coordinación y actualización de manejo administrativo y académico; además de la diferencia en la enseñanza recibida dentro del aula de clases con los módulos prácticos de enseñanza del instituto.

El INA, es un instituto reconocido a nivel nacional, como el mejor colegio técnico agropecuario de enseñanza media; esto debido a los meritos y logro alcanzado por sus egresados, por la disciplina que manejó durante las administraciones pasadas y por haber

---

<sup>1</sup> Rodríguez, JD 2003 (comunicación personal)

logrado atraer a estudiantes de todo el país, quienes deseaban una superación personal y profesional.

En este sentido, el desarrollo de una Propuesta de fortalecimiento académico y administrativo para el Instituto Nacional de Agricultura (INA) Dr. Augusto Samuel Boyd de la provincia de Herrera, República de Panamá, busca ser útil, no solo para desarrollar eficientemente la educación y mejorar el funcionamiento de este instituto técnico agropecuario de enseñanza media, sino también busca ayudar en el aprendizaje para que los jóvenes tengan un desempeño mas eficiente en el mercado laboral, y que el instituto logre desarrollar un producto de mejor calidad incidiendo como beneficio directo al Ministerio de Desarrollo Agropecuario (MIDA) de Panamá.

Para el desarrollo de esta Propuesta de fortalecimiento académico y administrativo para el INA se cuenta con información recopilada a través de una serie de talleres y reuniones que tienen avances, los que han sido realizado por el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) sede Panamá, durante varios años atrás y los cuales aun no han llegado a una fase de conclusión. Esperamos que a través de este proyecto especial logremos finalizar la Propuesta de fortalecimiento académico y administrativo para el INA con la asesoría del IICA – Panamá, del proyecto SICA Zamorano Taiwán y de la Escuela Agrícola Panamericana, el Zamorano.

### 1.3 JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO

Para enfrentar los retos actuales y futuros que existen en este mundo globalizado y poder competir no solo con los mejores institutos agropecuarios de enseñanza media del país, sino con los de la región de Centro Americana, se requiere diseñar una propuesta que identifique los puntos positivos y negativos del INA y los posibles pasos a seguir para alcanzar su desarrollo.

Dicha propuesta debe ser elaborada en una forma específica que enfoque el desarrollo de la institución sobre su visión, misión, objetivos, estrategias y políticas institucionales, dirigido al sector primario y para ello se elaborara esta propuesta de desarrollo a corto y mediano plazo, enfocados en un estudio que conduzca a elevar el nivel administrativo y académico del INA.

El INA cuenta dentro de sus instalaciones e infraestructura con tres programas de estudios: Bachillerato Agropecuario, Técnico Superior y Capacitación no formal, los cuales trabajan de forma desorganizada, no existe una misión, visión, política o estrategias que los encaminen hacia el mejoramiento y desarrollo institucional o por lo menos que les brinde las herramientas para su sostenibilidad en el tiempo. En fin el INA no cuenta con un plan estratégico que los oriente hacia donde deben caminar sus acciones y por esta razón este proyecto especial busca analizar las experiencias recopiladas por el INA, buscando alcanzar el entendimiento de cuales son las causas y motivo de sus problemas. Para tal fin se busca realizar estudios, análisis y espera desarrollar de una Propuesta de fortalecimiento académico y administrativo para el INA con los siguientes beneficios:

El primer beneficio es para la institución misma, y las comunidades del entorno de la región y del país, ya que su característica de institución líder en el sector primario, le permite realizar un efecto multiplicador de todas las tecnologías a los agricultores del país y otras instituciones educativas.

El segundo beneficio esta ligado al trabajo que el IICA – Panamá ha desarrollado que espera que pueda ser implementado y continuar el trabajo de apoyo que esta realizando al INA. Esta ayuda va enfatizada tanto en la parte técnica, como en el desarrollo de las estrategias de mejoras agropecuarias por parte del IICA – Panamá hacia el INA y por ende al MIDA.

El tercer beneficio se refiere a las capacitaciones y transferencia de nuevas tecnologías que pueden ser realizadas por el INA, para el mejoramiento del nivel de vida de los campesinos de Panamá.

El cuarto beneficio es personal, como requisito previo a la obtención de mi título como Ingeniero Agrónomo en la Escuela Agrícola el Zamorano y a la vez que contribuyo a mi país en el desarrollo del sector primario, con un apoyo directo al INA, al preparar la Propuesta de fortalecimiento a la estructura académica, administrativa, operacional, curricular y mejora de la capacitación a los sectores rurales campesinos del país.

El diseño de la Propuesta de fortalecimiento académico y administrativo para el INA busca constituirse como una herramienta para el mejoramiento y la eficiencia de sus recursos externos e internos y luego brindar al MIDA una mejor rentabilidad en sus actividades productivas. En lo académico se busca que brinde un mayor beneficio para los estudiantes y por ende del sector productivo primario, de forma tal se podrá retomar la posición y la influencia positiva que puede ejercer el INA, como una institución pionera en el desarrollo del sector primario y líder de las nuevas tecnologías y políticas agrícolas del país.

Por las razones ya demostradas y la situación actual en la cual se encuentra la institución se busca una Propuesta de fortalecimiento académico y administrativo para el Instituto Nacional de Agricultura (INA) Dr. Augusto Samuel Boyd, propuesta con la cual se puedan actualizar las herramientas, metodologías y procedimientos con los que cuenta el instituto y en especial hacer que el producto final, que son los egresados del INA, sean mas competitivos y eficientes.

#### 1.4 LÍMITES DEL ESTUDIO

Enfocaremos nuestros esfuerzos en el desarrollo de los límites de nuestro proyecto especial de tesis de forma que podamos lograr respuestas o resultados concretos, realizaremos una redefinición del marco institucional del INA, basándonos en los documentos elaborados en los seminarios y talleres del IICA-Panamá y del proyecto SICA-Zamorano-Taiwán, de las actualizaciones obtenidas de estos documentos durante el

seminario participativo realizado en el INA, de forma tal que se elaborara un plan estratégico que constara de los proyectos mas importantes que requiera las áreas académicas, de administración y organizacional del INA.

La Propuesta de fortalecimiento académico y administrativo será exclusivamente para el Instituto Nacional de Agricultura Dr. Augusto Samuel Boyd, Provincia de Herrera, República de Panamá.

Elaboraremos los objetivos que busquen una misma visión y misión para todas las actividades académicas y administrativas de los tres programas dentro de un solo instituto.

En el área académica, descubriremos dentro de las necesidades del mercado laboral, los requisitos necesarios para elaborar la maya curricular y los módulos de aprendizajes que deben conocer, dando como respuestas a las características y habilidades que deben poseer un egresado del INA, para los tres programas de esta institución, además del grado de relación existente entre ellas.

En el área administrativa, analizaremos las políticas y estrategias institucionales para los tres programas que posee el INA, de forma de que podamos generar las actividades organizacionales que mejoren la administración de la institución.

Basándonos en los cambios que debemos realizar al INA, describiremos los requisitos que deben de poseer el personal docente y administrativo del INA, de forma que podamos garantizar el fortalecimiento del INA en las áreas académica y administrativa.

De esta forma buscamos que los tres programas del INA tengan los límites de estudio necesarios y así puedan cumplir con los objetivos que se establecerán dentro del marco institucional, su visión y misión, procurando realizar una revisión periódica encaminados al mejoramiento continuo y a llegar a ser una institución líder en el sector agrícola y en el territorio nacional.

## 1.5 OBJETIVOS

### 1.5.1 Objetivo General

- Elaborar una Propuesta de fortalecimiento administrativo y académico aplicada al Instituto Nacional de Agricultura Dr. Augusto Samuel Boyd, para lograr un incremento en la eficiencia y efectividad de sus acciones a través de un proceso participativo y contribuir al mejoramiento de las actividades académicas, administrativas, de producción y capacitación acordes con el entorno de la institución.

### 1.5.2 Objetivos Específicos

- Recopilar, analizar y validar la información obtenida en los seminarios y talleres efectuados por el IICA – Panamá, en el INA, por el Proyecto SICA – Zamorano – Taiwán y el Ministerio de Desarrollo Agropecuario de Panamá, con el fin de identificar posibles acciones a implementar en el INA.
- Elaborar una propuesta de fortalecimiento académico y administrativo que contenga perfiles de proyectos para recursos humanos, instalaciones, equipamiento, financiamiento, selección y vida estudiantil dentro del INA, así como proponer un marco jurídico que rijan al instituto encaminándolo a un proceso coordinado con mejores oportunidades.

## 2. REVISION DE LITERATURA

### 2.1 MARCO CONCEPTUAL

La Real Academia Española de la Lengua, define propuesta como la Exposición de una idea o proyecto con un propósito determinado. También lo ilustran como la recomendación de una persona, de un objeto o de un artículo por su calidad superior a las demás.

Define el término de fortalecimiento como el acto de fortificar, fortalecer o lograr una mayor consistencia de algo, producido a través de la incorporación o adición por parte de un agente externo, ya sea en forma constante o periódico. Esto se consigue mediante estrategias o actividades encaminadas a este fin. Para este estudio, las estrategias a seleccionar para el mejoramiento pueden ser cualitativas o cuantitativas, lo cual va a estar determinada por las condiciones internas y externas en las cuales se encuentra el INA. La falta de compromiso y de participación, en la toma de las decisiones, ha sido uno de los principales factores causantes de la situación actual de la institución en conjunto con la falta de estrategias a corto, mediano y largo plazo.

Definimos el término fortaleza como aquellas características y cualidades que posee la institución a lo interno y que favorecen el aprovechamiento de las oportunidades y que nos ayudan a proteger de las amenazas. Para el término debilidad, definimos como de igual forma aquellas características y cualidades que no posee la institución y por ende nos afecta para desarrollar y conseguir las oportunidades y nos mantiene en una constante amenaza por los entornos externos, con tendencia a la extinción.

### 2.2 FORMULACIÓN Y PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Estrategias son las características básicas del equilibrio que alcanza una organización con su ambiente. Este concepto es una de las principales herramientas con que cuenta la alta administración para hacerle frente a los cambios externos e internos; también puede ser utilizado para predecir el comportamiento futuro de las instituciones, mediante la evaluación del personal académico, administrativo y principalmente gerencial.

Peter Drucker (1945), fue el primero que tomo en cuenta el problema de las estrategias dentro de las organizaciones, y no fue sino hasta 1962, cuando el historiador de los negocios Alfred Chandler, en su libro *Strategy and Structure: Captures in the History of*

American Industrial Enterprise definió la estrategia como: "... la determinación de las metas y los objetivos a largo plazo de una empresa, y la adopción de medios de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar tales metas".

Para Kenneth Andrews (1965, 1971)<sup>2</sup> e Igor Ansoff (1965), se concentraron estrictamente en el concepto de estrategias y los procesos por el cual deben desarrollarse, definiéndose como: "... la estrategia es el patrón de objetivos, propósitos o metas y planes y políticas principales para alcanzar esas metas, expuesto en forma que definan en que negocio esta la compañía o va a estar y el tipo de compañía que es o va a ser". Pero Ansoff, lo miraba más como un "hilo común", entre las actividades y los productos – mercados.

Desde mi punto de vista muy personal considero que la fijación de metas y la planeación estratégica son dos procesos distintos, a pesar de la estrecha relación que existe desde el punto de vista de las actividades que deben realizar.

Es importante reiterar que la planificación estratégica procura definir la misión respondiendo a preguntas como: ¿cuál es el quehacer de la institución? y ¿cuál es el quehacer al que debería dedicarse? En esto difiere de la planificación poca estratégica, que procura reafirmar y reproducir la misión y la forma de trabajar mediante la preparación de propuestas que no van más allá de "lo mismo de años anteriores". Por el contrario, se trata de conducir a la institución al mejoramiento continuo y al trabajo de calidad como parte de la cultura de la institución, o lo que es lo mismo, hacer de la calidad una condición inherente a toda institución educativa y no un requisito para ser evaluado y certificado.

### 2.3 LA CALIDAD EDUCATIVA

Es preocupante la situación en que se encuentran nuestros centros educativos, periodo van y periodos pasan, transcurriendo en el tiempo y mirándonos cada vez más aislados de los nuevos programas de desarrollo educativos, mirando como la tecnología y las estructuras de transferencia se quedan en el olvido, y aun mas triste ver como nuestros sectores mas necesitado no cuentan con las herramientas adecuadas para ser competitivos en la globalización de los mercados.

Según Tünnerman (1998), la calidad educativa es: "un concepto que requiere ser desagregado para poder analizar sus componentes y luego actuar sobre los mismos: el currículo, los métodos y los medios de enseñanza, la formación de los profesores, el ambiente pedagógico y la investigación educativa".

Para Latapí (1994), la búsqueda de una educación de mejor calidad y más equitativa consiste en "la convergencia de cuatro criterios que suelen servir de referencia para evaluar el desarrollo de la calidad educativa son: relevancia, eficacia, eficiencia y equidad".

---

<sup>2</sup> Las ideas de Andrews aparecieron inicialmente en el libro *Bussiness Policy: Text anda Case* (Homewood Ill.: Richard D. Irwin, Inc., 1965), que escribió en colaboración con Edmund Learned, C. Roland Christensen y William Guth.

Entre ellas cabe resaltar la necesidad de disponer de información confiable y fidedigna para realizar el análisis interno y externo de la institución educativa. La opinión de los participantes no basta para identificar las grandes oportunidades o amenazas, que yacen fuera de la institución educativa, tampoco es posible conocer las características y cualidades a lo interno, describiendo los puntos positivos y negativos que afecta a la institución. Mi opinión personal esta en reconocer “la calidad educativa, es la enseñanza efectiva en la medida en la que logremos realizar los objetivos que nos proponemos y que pueda ser aplicado en el mercado laboral”. De esta manera, para una enseñanza efectiva, los requisitos que son necesarios, están basado en los siguientes objetivos:

1. Adquirir la convicción de que se necesita una enseñanza de calidad, basados en objetivos claros de aprendizaje encaminados en los conocimientos y experiencias de temas determinados.
2. Fijar metas alcanzables y que estén acordes a las necesidades y realidades institucionales.
3. Para las metas fijadas se deben elaborar los procedimientos o medios, que propicien las metodologías mas adecuadas para lograr los resultados esperados y no perder el objetivo institucional.

Al final estaremos en condiciones de evaluar el éxito o fracaso de la calidad de la educación, dado por los objetivos que deben especificar las destrezas observables y medibles en la enseñanza que habrá de adquirir el alumno; donde el patrón de rendimiento es el nivel que se puede considerar aceptable en la realización de nuestros esfuerzos.

## 2.4 IMPORTANCIA DE LA COLABORACIÓN INSTITUCIONAL

Las relaciones de colaboraciones o alianzas entre actores institucionales, se consideran como el arma más poderosa para aumentar la eficiencia y la efectividad de los objetivos institucional. Este concepto es fundamentado en el intercambio de experiencias y conocimientos, los cuales pueden se utilizados en su metodología exacta o con modificaciones adaptadas a las condiciones que caracterizan a cada institución en sus entornos y estrategias institucionales.

Según George L. Morrisey, citado por Ramírez (2001), la estrategia es: “un complemento natural para la misión y visión y proporciona una base sólida para tomar decisiones que mantendrán enfocado en la dirección adecuada y evitará la tendencia a cambiar el camino correcto y errar la consecución del objetivo propuesto”.

La negociación, el acuerdo entre actores y la colaboración institucional son los recursos más importantes que tienen las instituciones para lograr mayor efectividad, legitimarse y enfrentar con éxitos el desafío que significa desenvolverse dentro de sistemas institucionales abiertos y dinámicos, en los cuales los conflictos de intereses son la regla, más que la excepción. El efecto sinérgico implica que todos los actores institucionales,

debidamente motivados, aportan lo mejor de si para lograr un sentido de excelencia y de trabajo en equipo.

## **2.5 DEFINICIÓN DE PARTICIPACIÓN**

Desde el punto de vista semántica, el termino participación y participar se refiere a “tener en común”, “compartir”, partes que corresponden a cada uno de los participantes en algo. Se fundamenta en el principio de trabajo partiendo de una concepción de que los participantes son actores gestores de su propia realidad, son sujetos activos del proceso, rompiendo la concepción clásica que percibe al agente externo (Técnico, facilitador, promotor).

La “metodología participativa”, es el modo o el procedimiento a seguir para realizar y concretar procesos participativos. No es un valor, sino un medio para alcanzar metas, aprovechando lograr la vinculación de los valores morales. La participación no es un estado fijo, es un proceso mediante el cual la gente puede ganar más o menos grado de participación en el proceso de desarrollo.

Por esto, le presentamos lo que llamamos la “escalera de la participación”, la cual indica como es posible pasar gradualmente de una pasividad casi completa (ser beneficiado), al control de su propio proceso (ser actor del auto desarrollo).

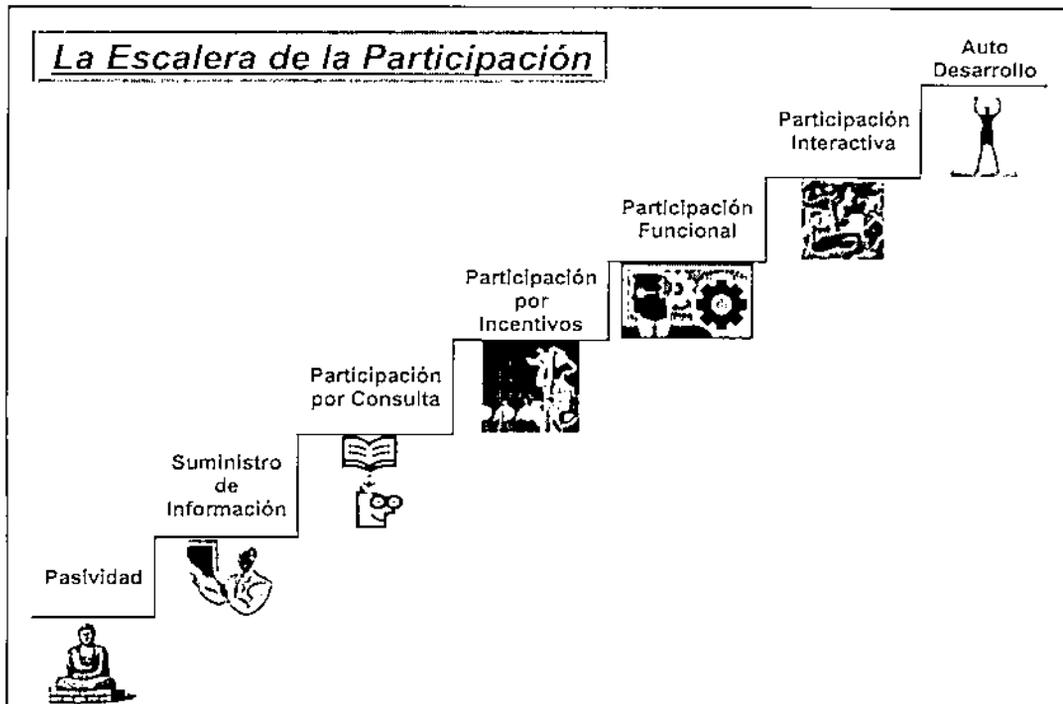


Figura No. 1 Escala de participación.<sup>3</sup>

## 2.6 LA ESCALA DE PARTICIPACIÓN

**Pasividad:** Las personas participan cuando se les informa; no tiene ninguna incidencia en las decisiones y la implementación del proyecto.

**Suministro de Información:** Las personas participan respondiendo a encuestas; no tienen posibilidad de influir ni siquiera en el uso que se le va a dar de la información.

**Participación por consulta:** Las personas son consultadas por agentes externos que escuchan su punto de vista; esto sin tener incidencia sobre las decisiones que se tomarán a raíz de dichas consultas.

**Participación por incentivos:** Las personas participan proveyendo principalmente trabajo u otros recursos (tierra para ensayos) a cambio de ciertos incentivos (materiales sociales, capacitación); el proyecto requiere su participación, sin embargo no tienen incidencia directa en las decisiones.

<sup>3</sup> Fuente: Geilfus F. 1997. (80 Herramientas para el desarrollo participativo.)

**Participación funcional:** Las personas participan formando grupos de trabajos para responder a objetivos predeterminados por el proyecto. No tienen incidencia sobre la formulación, pero se los toma en cuenta en el monitoreo y el ajuste de actividades.

**Participación interactiva:** Los grupos locales organizados participan en la formulación, implementación y evaluación del proyecto; esto implica procesos de enseñanza-aprendizaje sistemática y estructurada y la toma de control en forma progresiva del proyecto.

**Auto-desarrollo:** Los grupos locales organizados toman iniciativas sin esperar intervenciones externas; las intervenciones se hacen en forma de asesoría y como socios.

Para terminar deseamos definir el termino de “lluvias de Ideas”, con el objetivo de obtener información pertinente, en forma rápida, mediante el trabajo grupal en asambleas, paneles o con un grupo reducido de actores o personas que están directamente involucrada en la problemática estudiada (grupo enfocado). Los temas las ideas y perspectivas de la gente son denominadas lluvias de ideas, las cuales son recopiladas y luego son analizadas y validadas para su relación con el tema en estudio.

## 3. MATERIALES Y MÉTODOS

### 3.1 MATERIALES

Durante mi estancia en el INA identifiqué la existencia de una cantidad de documentos elaborados por los profesores y administrativos del INA en colaboración del IICA-Panamá, a través de varios años de trabajo en donde se definieron los marcos institucionales del INA, los cual necesitaron ser revisados, actualizados y complementados con las condiciones actuales de la institución. Fue así como procedimos a la recopilación de los materiales más importantes y necesarios para su análisis en este trabajo; los cuales se describen a continuación:

- Planes de estudio, maya curricular y estatutos que rigen a los colegios técnicos agropecuarios de enseñanza media de Panamá.
- Planes de estudio, maya curricular y estatutos que rigen al Instituto Nacional de Agricultura Dr. Augusto Samuel Boyd, colegio técnico agropecuario de enseñanza media de Panamá.
- Ayudas memorias e información recopilada en seminarios y talleres efectuados por el IICA – Panamá, por el Proyecto SICA – Zamorano – Taiwán, hasta diciembre del 2003.
- Informes situacionales varios preparados por profesores, personal administrativo y egresados del INA.
- Computadora, material bibliográfico, referencias técnicas, materiales de oficinas, equipo de reproducción, asesoría por parte del IICA – Panamá.

### 3.2 METODOLOGÍA IMPLEMENTADA

Para la elaboración de la propuesta de fortalecimiento académica y administrativa del INA, se realizó un diagnóstico interno y externo de la institución, el cual produjo resultados que fortalecerán a la institución en las áreas académicas y administrativas. La metodología implementada se apoyó en tres procesos fundamentales:

La recopilación de los diferentes documentos elaborados en los talleres ejecutado por el IICA-Panamá en el INA. En donde:

- Se recopiló los planes de estudios, mayas curriculares y diferentes documentos elaborados en talleres y seminarios del IICA - Panamá y Proyecto SICA – Zamorano – Taiwán efectuados en el INA.

- Se digitalizó toda la información elaborada en los talleres y seminarios del IICA - Panamá y Proyecto SICA – Zamorano – Taiwán efectuados en el INA.
- La realización de un seminario-taller participativo, en donde se analizó y validó toda la información recopilada de los seminarios del IICA-Panamá y Proyecto SICA – Zamorano – Taiwán efectuados en el INA, con docentes, administrativos y actores que influencias de forma directa e indirectamente a la institución.
- A los documentos recopilados digitalizados, se les complementó con preguntas generadoras, las cuales enmarcaron a los diferentes actores del seminario-taller participativo para que lograran el análisis, la actualización y complementarán toda la información a fin de identificar, cuales pueden ser los materiales pertinentes a utilizar para elaborar la Propuesta de fortalecimiento académico y administrativo del INA.

Mediante estrategias de fortalecimiento académico y administrativo para el INA se elaboraron las Propuestas de perfiles de proyectos para los diferentes programas, departamentos o áreas del INA.

- Con los resultados obtenidos en el seminario-taller participativo, se identificaron las mejoras vías o estratégicas que ayuden al INA a actualizar la institución a fin de responder a una propuesta de fortalecimiento académica y administrativa, donde se cubren las necesidades del mercado productivo y laboral.
- Se elaboraron de las áreas en estudio dentro del INA los proyectos mas importantes que se requieren para desarrollar la propuesta de fortalecimiento necesaria para mejorar la parte administrativa y académica.

La metodología empleada para la elaboración del documento completo comprendió una serie de seminarios talleres sobre Plancamiento Estratégico organizados por el IICA-Panamá, dirigidos principalmente a profesores teóricos y prácticos, personal administrativo, directores y personal de los diferentes programas de bachillerato agropecuario, técnico superior y de capacitación no formal, además de la participación en seminarios de Fortalecimiento Institucional para el cambio y validación periódica del documento a medida que se iba avanzando.

## **4. RESULTADOS Y DISCUSION**

El resultado de nuestro proyecto especial se enfoca en el aprender las estrategias educativas basándonos en las experiencias del INA, para el cual se trabajo en el contexto del marco institucional. Esta experiencia sumada a la información elaborada por el personal docente y administrativo de la institución generaron la sistematización de proyectos desarrollados para el fortalecimiento académico y administrativo del INA, permitiéndonos al final elaborar cuatro perfiles dentro de las áreas de trabajo fundamentales para el instituto.

Este proyecto es la recopilación de los datos elaborados en seminarios y talleres participativos conducidos por el IICA, a través del Dr. José Ramírez Alfaro, especialista en educación y capacitación del IICA para la Región Centroamericana quien apoyó al representante del IICA-Panamá, así como los resultados del seminario-taller participativo realizado en el INA, del 17 al 20 de Agosto del 2004, en donde se analizó, valido y agrego a los diferentes temas de trascendencia que conformaron el marco institucional, las estrategias y políticas institucionales, dirigidas a la elaboración de la Propuesta de fortalecimiento académica y administrativa para el INA, así como la creación de un marco legal que estimule y apoye la autogestión institucional.

### **4.1 DESCRIPCIÓN GENERAL DE LOS ACTORES Y LA ORGANIZACIÓN**

El INA se encuentra ubicado en la Provincia de Herrera, Distrito de Divisa, Corregimiento de la Raya de Santa María; esta constituida como una dirección especial del MIDA, que mantiene una dependencia directa del despacho del Ministro, cuenta además con un grupo de actores sobresalientes que identificaremos a continuación:

Cuadro No. 1 Actores del Instituto Nacional de Agricultura (INA).

ACTORES DEL INSTITUTO NACIONAL DE AGRICULTURA (INA).	
Asociación Nacional de Egresados	Grupo conformado por los egresados del INA.
Consejo Técnico Consultivo	Principal decisor del INA, constituido por: <ul style="list-style-type: none"> <li>• El Ministro del MIDA;</li> <li>• El Director General del INA;</li> <li>• Los jefes de departamentos (agrícola, pecuaria y escolar); y</li> <li>• El director del IDIAP.<sup>4</sup></li> </ul>
Dirección General del INA	Figura puesta por el MIDA, que dirige las políticas y estrategias de la institución.
Oficina de Administración	Figura que maneja todos los procesos económicos, financieros y operativos de la institución.
Oficina de Programación y Evaluación	Figura encargada de la planificación y presupuesto anual de la institución.
Control Fiscal	Figura que regula la utilización de los fondos y presupuesto (compras y ventas) del INA.
Centro de Capacitación	Programa de educación No Formal, que brinda transferencia de tecnología a los productores.
Departamento de Practicas y Supervisión Agrícola	Brindan todo el aprendizaje práctico y de manejo productivos en los diferentes proyectos agropecuarios.
Departamento de Fomento de Recursos Naturales	Manejan todo el componente de Recursos Naturales y de enseñanza aprendizaje a los estudiantes de bachillerato, técnico superior y capacitación.
Departamento Escolar	Esta dirigido por la figura del director Escolar y es el representante antes el MEDUC, MIDA y coordina todas las actividades del Bachillerato Agropecuario.
Asociación de Padres de Familias	Vela por el cumplimiento de las normas de desempeño del estudiante y de la institución.
Consejo de Profesores	Figura que toma decisiones de importación sobre disciplina, ordenamiento y organización académica y administrativa del Bachillerato Agropecuario.

<sup>4</sup> IDIAP: Instituto de de Investigación Agropecuaria de Panamá.

## 4.2 RECURSOS HUMANOS

El Consejo Técnico consultivo del INA quienes funge como cabeza del instituto no se encuentra con la capacidad de poder brindar soluciones a la institución, debido a que quienes los conforman se encuentran con muchos compromisos u obligaciones, ya sea el ministro con sus responsabilidades de gobierno, el Director General por su poca autoridad en la toma de decisiones, al igual que los jefes de departamentos que se limitan a resolver apenas aquellos problemas internos que pueden resolver, dentro de sus capacidades de decisión y el director IDIAP, quien por sus responsabilidades y no contar con un espacio físico dentro del INA no existe una rapidez para la solución de los problemas institucionales.

Se cuenta con 150 personas dentro de las áreas académicas y administrativas, el personal docente cubre las necesidades que requiere la institución en la enseñanza académica y

práctica, las cuales han sido calificadas como buena; mientras el personal administrativo se puede indicar que los requerimientos son cubiertos en su totalidad. Pero se requiere de capacitación a nivel de dirección y personal administrativo.

La Institución cuenta con un personal calificado con experiencia en los procesos de ciencias exactas, con profesores teóricos y prácticos, con técnicos y especialistas en el desarrollo humano condición que facilita el proceso de adopción y actualización de tecnología así como de las cualidades requeridas para favorecer el desarrollo de los Recursos del Sector Agropecuario.

## 4.3 INFRAESTRUCTURA DIDÁCTICA Y PRODUCTIVA

El INA se encuentra casi en el olvido ya que sus infraestructuras de alojamiento como: dormitorios, Centro de Capacitación, salas de laboratorios y casas de profesores, están en un deterioro, mas aun la rehabilitación de sus estructuras Escolares como aulas de clases, laboratorios de cómputo y de ciencias exactas no compensan la actualidad que la educación vive hoy en día. En relación a la infraestructura de proyectos y módulos prácticos se refiere, se puede calificar como inadecuada para el tipo de enseñanza y el aprendizaje que se imparte la falta de recursos y de Insumos son los problemas que cada día debe enfrentar la institución.

El Consejo Técnico Consultivo se encarga de formular, discutir y aprobar los planes y lineamientos para el establecimiento de proyectos agropecuarios de producción, investigación, transferencia y de laboratorio que permitan al estudiante Bachiller Agropecuario y funcionarios del Sector Agrícola poner en practicas los conocimientos teóricos adquiridos en el aula escolar, además de generar excedentes económicos, para su inversión en la infraestructura educativa y de producción. Lo cual no se cumple a cabalidad, por procesos burocráticos tan largos, que para cuando llegan a su firma final el donante o cooperante internacional ya otorgo la ayuda a otra entidad o institución.

Es alarmante la descentralización encontrada dentro del INA, la falta de organización y de estrategias institucionales, la mala ejecución de proyectos con respecto a los tres programas educativos que se tiene, ya que al contar con ventajas agro climáticas, diversidad biológica (fauna y flora), ubicación geográfica, así como los Laboratorio del Comité Nacional de Semillas, de las instalaciones del IDIAP, del Laboratorio Regional de Salud Animal, así como el establecimiento de alianzas estratégicas con otras instituciones y organismos de Cooperación Internacional (Japón, China y Taiwán), todos ubicados dentro o cercas de los terrenos del INA, constituyen en conjunto un escenario inmejorable y propicio para la formación de profesionales agropecuarios líderes, con actitudes técnicas, científicas y administrativas que pueden contribuir a mejorar el nivel de enseñanza – aprendizaje de los estudiantes, productores y del sector agropecuario nacional.

#### 4.4 ENFOQUE ADMINISTRATIVO Y RECURSOS HUMANOS

El INA por estar dentro de una entidad gubernamental, debe manejar un Manual de Operaciones Administrativo, el cual contiene todos los pasos, requisitos y procedimientos que deben utilizar para el manejo administrativo igual que una entidad de gobierno, lo cual es uno de sus mayores problemas, ya que necesita de un sistema burocrático demasiado amplio para poder ejecutar una acción tan simple como la compra de utensilios de limpieza, de un químico para desinfección en los laboratorios o simple alimentos para los módulos prácticos de enseñanza de un departamento.

La institución obtiene sus fondos de parte del gobierno, la matricula de los estudiantes y de los sistemas de producción que tiene internamente, este tema es de los mas agravante dentro de la institución, ya que a nivel de recursos financieros su estatus es de una morosidad que es arrastrada de varios años a nivel de la matricula, producto de un sistema deficiente en el manejo de las cuentas que se tienen a nivel institucional, los presupuestos que maneja del estado, son cambiados o confiscados al punto que se tiene años que el presupuestos no han sido ejecutados por falta de recursos o por una burocracia interminable, para los sistemas productivos con los que opera la institución, se sabe que los rendimientos son mucho mas bajos que los estándares medios bajos de los productores con la tecnología mas artesanal que nos podemos referir, actualmente sus sistemas productivo no cubren el 25 % de las tierras y muchos menos son utilizados como fuentes de aprendizaje para los estudiantes del INA.

Las alianzas estratégicas que el INA ha desarrollado los relacionan directamente con el Gobierno, Universidades e incluso con otros países. Desde 1970 se tiene alianzas con China, Taiwán y con la república del Japón. La mayoría de las ayudas o cooperaciones que recibe la institución está directamente orientada a capacitaciones, para extensión, para los docentes y módulos prácticos. Reciben en Capacitación (China y Taiwán), Equipo e Instalaciones por convenios con proyectos internacionales (Japón, China y Taiwán), y finalmente Becas; estas becas son financiadas por el mismo INA en un 50 % y la Beca IFARHU, que cubre los gastos de los estudiantes en su totalidad para lo cual su nota es de

importancia notaria para el otorgamiento de estos apoyos financieros. Para estos últimos años el presupuesto no cubre con todas las necesidades, en especial ahora que se ha disminuido en un 50 %.

#### 4.5 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA Y BASE LEGAL

Los actores directos en la estructura organizativa y de las bases legales del INA, son los docentes teóricos y técnicos, padres de familias y estudiantes. Los docentes teóricos y prácticos y padres de familias participan en áreas de planificación administrativa y educativa, disciplina, comunicaciones y los presupuestos; los profesores teóricos y prácticos tienen voz y voto, mientras que los padres de familia y alumnos solo participan

como oyentes y dan sus opiniones en aspectos relacionados con la parte de Planificación Académica y Administrativa. El análisis interno realizado a la institución nos ha permitido determinar la actual Estructura Organizativa y Base Legal que dificultan las actividades institucionales de autogestión administrativa, así como la posibilidad de alcanzar altos niveles de eficiencia en el manejo de los recursos. La falta de claridad en la implementación de una buena Participación Administración en la utilización de los recursos humanos con énfasis al “**Desarrollo del Talento Humano**”, no permiten conciliar los Objetivos Institucionales con las necesidades de crecimiento personal o profesional y menos les asegura la permanencia de los funcionarios en el proceso de transformación institucional, además les imposibilita desarrollar el sentido de pertenencia o identificación con los valores y paradigmas de la nueva cultura de cambio institucional.

#### 4.6 PROGRAMAS INSTITUCIONALES.

El programa de Bachillerato Agropecuario esta conformado de un cuerpo estudiantil de 204 alumnos, constituido por 88 % hombres y 12 % mujeres<sup>5</sup>, la carrera de bachillerato agropecuario consta de tres años de estudio y cuenta dentro de la institución con un programa de Educación de Tercer Nivel denominado Técnico Superior (Post Media), donde pueden sacar una especialidad de un año, actualmente imparten cuatro especialidades, que son cambiantes cada año, de acuerdo a la demanda del mercado laboral. La mayoría de la deserción del programa de bachillerato es durante su primer año de estudio, produciéndose una disminución significativa en los otros dos años en forma decreciente.

El programa de capacitación, existe en estructura física, ya que los cursos y semanarios no se desarrollan en forma continua, mas aun solo a peticiones específicas por grupos de productores organizados. Los padres de familia, son pequeños, medianos y grandes productores, comerciantes, empleados públicos y privados en su mayoría. El total de los ingresantes al INA, vienen directamente de la educación básica, siendo el nivel educativo

---

<sup>5</sup> Modificado del Documento: Fortalecimiento e Integración de la Educación Media a los Procesos de Desarrollo y Combate a la Pobreza en América Central (Proyecto SICA – Zamorano - Taiwán) Año 2003.

relativamente bajo al requerido por el instituto, especialmente en el área de ciencias exactas, el cual trata de ser solucionado por un curso de nivelación impartido durante un mes, previo al inicio del periodo escolar. Los ingresantes al programa de Técnico Superior tienen como requisitos tener el título de bachillerato agropecuario, además de una entrevista que mide su estado socioeconómico y habilidades para ingresar a cualquiera de las especialidades del programa de enseñanza de tercer nivel, con una duración de un año.

Los problemas encontrados en los tres programas están basados en que no existe estrategia institucional que enmarquen las políticas y el objetivo institucional, todos miran hacia diferentes destinos y no se encaminan bajo una sola Misión y Visión. Se necesita crear conciencia de “Hacia donde se quiere encaminar al INA”.

#### 4.7 READECUACIÓN CURRICULAR

Durante los años de 1990 a 1992 se realizó una readecuación curricular, que nace como propia iniciativa del instituto, producto de la presión del MEDUC y de la poca metodología de enseñanza existente, donde el contenido curricular y los métodos de enseñanza fueron los mas partícipes (semestre a bimestres), de manera que si un estudiante quisiera o debiera ser separado de la institución, pudiera ser convalidado sus materias e incorporarse a otra institución de enseñanza agropecuaria en el país.

#### 4.8 MÉTODOS DIDÁCTICOS

El profesor teórico hace uso de clases presenciales, material bibliográfico, laboratorios, módulos prácticos de campo, exámenes, pruebas cortas, trabajos prácticos y proyectos individuales y en grupos. Donde se efectúan tres notas de evaluación en forma anuales por nivel, con la finalidad de medir el grado de conocimiento de los alumnos, más no se evalúan las habilidades y destrezas realizadas y aprendidas en campo.

#### 4.9 OBSOLESCENCIA DE LAS INSTALACIONES Y EQUIPOS

La falta de infraestructura, estructura curricular y administrativa, son consideradas las mayores limitantes de enseñanza en la institución. Los materiales didácticos son considerados de buena calidad a nivel académicos, pero la falta de motivación y de recursos para la enseñanza los limita en el aprendizaje. Se visualiza poca relación entre las clases teóricas y los módulos prácticos como uno de los factores que interrumpen el aprendizaje de los alumnos. El Diagnóstico de los recursos físicos y equipamiento del INA nos revela que se requiere adecuar los recursos tecnológicos, equipamiento e instalaciones necesarias para el desarrollo de los recursos humanos que demanda el nuevo contexto del Sector Agropecuario.

#### 4.10 FORMACIÓN ACADÉMICA

A criterio de la dirección, los egresados del INA no tienen las suficientes habilidades y destrezas para desenvolverse en el mercado laboral, sin embargo logran introducirse en actividades productivas propias de la familia ayudando a solucionar problemas de las zonas en donde viven. Siendo contratados principalmente por empresas agrícolas, entidades de educación primaria, proyectos del gobierno e instituciones no gubernamentales, otro grupo por sus capacidades de terminar el Bachillerato Agropecuario ingresan a las universidades.

# ANEXOS

ANEXO No. 1

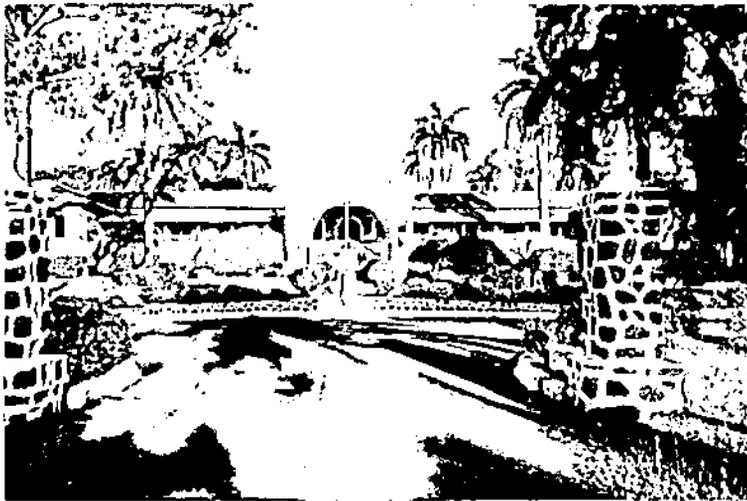
**Propuesta de Fortalecimiento Académico y Administrativo del  
Instituto Nacional de Agricultura Dr. Augusto Samuel Boyd.**

**(INA)**

Para:

**Ministerio de Desarrollo Agropecuario**

**MIDA - Panamá**



**Plan Estratégico del INA**

**Octubre, 2004**

## INDICE

Tabla de Contenido	Pagina No.
1. Introducción	26
2. Análisis del Entorno	27
2.1 Entorno Político	27
2.2 Entorno Socioeconómico	29
2.3 Entorno Tecnológico	30
2.4 Entorno del Sector Agropecuario	30
Conclusiones del Análisis del Contexto	32
3. Marco Institucional	32
3.1 Análisis Externo del INA	32
3.1.1 Oportunidades del Entorno	32
3.1.2 Amenazas del Entorno	32
3.2 Análisis Interno del INA	33
3.2.1 Fortalezas de la Institución	33
3.2.2 Debilidades de la Institución	33
4. Visión y Misión Institucional	34
4.1 Visión del INA	34
4.2 Misión del INA	34
4.3 Valores que nos Mueven (Nuestro Propósito Esencial)	35
5. Filosofía Institucional	36
5.1 Objetivos Institucionales	36
5.2 Políticas Institucionales	37
5.3 Lineamientos Estratégicos	38
6. Plan a Mediano Plazo	39
6.1 Estrategias académicas (Desarrollo Curricular)	39
6.1.1 Programa de Educación de Segundo Nivel. (Bachillerato Técnico Agropecuario)	39
6.1.2 Programa de Educación de Tercer Nivel. (Técnico Superior)	40
6.1.3 Programa de Educación No Formal (Capacitación y Extensión)	41
6.2 Estrategias Académicas (Desarrollo Organizacional)	42
6.2.1 Áreas de estrategias Organizacionales	42
PERFILES DE PROYECTOS DEL AREA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL	43
6.3 Estrategias Administrativas (Coordinación Institucional)	47
6.3.1 Áreas de Estrategias Administrativas	47
PERFILES DE PROYECTOS DEL AREA DE COORDINACION INSTITUCIONAL	47
6.3.2 Propuesta de Estructura Administrativa	48
6.4 Estrategia de desarrollo Curricular. (Académico)	49
6.4.1 Desarrollo de los Recursos Humanos	49
PERFILES DE PROYECTOS DEL AREA DE DESARROLLO CURRICULAR	49
6.5 Estrategias de Acondicionamiento Físico y Equipamiento	52
6.5.1 Acondicionamiento Físico y Equipamiento	52
PERFILES DE PROYECTOS DEL AREA DE ACONDICIONAMIENTO FISICO Y EQUIPAMIENTO	52
7. Propuesta de Cambio de la Base Legal del INA	56
8. Bibliografía	64

## 1. Introducción

El presente documento es la recopilación y análisis de información de un grupo de funcionarios del Instituto Nacional de Agricultura Dr. Augusto Samuel Boyd (INA), en donde su trabajo y esfuerzo fueron realizados en busca del mejoramiento institucional, los quienes tomaron las ideas y recomendaciones de todos los funcionarios, estudiantes y padres de familia de la organización, así como empresarios y productores.

La metodología empleada para la elaboración del documento completo comprendió una serie de seminarios talleres sobre Planeamiento Estratégico auspiciados por el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, Agencia en Panamá (IICA – Panamá), dirigidos principalmente al equipo que colaboró directamente en el documento, en totalidad del personal administrativo, de proyectos, académicos y estudiantes de la organización participaron en seminarios de Fortalecimiento Institucional para el Cambio y validación periódica del documento a medida que se iba avanzando.

Para el Análisis del Entorno se realizaron talleres con miembros del sector, con participación en Foros nacionales e internacionales sobre las nuevas tendencias agroalimentarias (Anexo 1) y revisión de documentos relacionados. El análisis interno del INA se realizó a través de reuniones talleres con los funcionarios, estudiantes y padres de familia y se hizo un inventario de las estructuras físicas, equipos y procesos administrativos.

Teniendo toda la información necesaria el análisis de los productos resultantes de los seminarios y talleres nos permitió desarrollar las Estrategias y Planes a Mediano Plazo necesarios para cumplir con la Misión y poder alcanzar la Visión que nos hemos propuesto.

Consideramos que en la búsqueda de mantener el posicionamiento de sus mejores años y lograr la excelencia los miembros de la institución hemos hecho un esfuerzo para desarrollar un Plan Estratégico que le dé coherencia y potencialice los recursos con que cuenta, de manera de poder enfrentar y responder a los nuevos retos que impone la realidad del nuevo siglo. Estamos seguros que la implementación del Plan Estratégico del INA viene a contribuir al desarrollo del sector agropecuario de nuestro país en la medida en que alcance las metas propuestas.

Esperamos que las contribuciones que realicen los diferentes entes que tienen que ver con la institución y el sector enriquezcan el documento y permitan viabilizar más rápidamente el cambio que necesita el INA para responder a los nuevos retos que enfrenta el sector agropecuario y la sociedad panameña.

## 2. Análisis Del Entorno

Esta estrategia abarca en forma flexible y valiéndose de instrumentos como la Ronda de Uruguay, sistemas bancarios, producción, comunicaciones, educación, cultura, y reestructuración funcional de los Estados Nacionales. Con el proceso de apertura, en que el demandante de servicios tiene la última palabra; es decir, es un enfoque de demanda y no de oferta, con el cual el consumidor toma decisiones en cuanto al producto o servicio a consumir, considerando como criterios principales la calidad y el precio.

Estos criterios son importantes, tanto para el consumidor, como para quienes deciden si un país tiene los recursos y la capacidad necesaria para atender su mercado interno y así poder competir en el exterior o si queda reducido al consumo de productos extranjeros.

### 2.1 Entorno política.

El marco de políticas para el sector agropecuario en Panamá, al igual que en el resto de los países latinoamericanos, se define hacia la competitividad de la agricultura y el desarrollo del medio rural sostenible, con equidad y armonía con el ambiente. El sector agropecuario tradicionalmente ha desempeñado un papel protagónico dentro del desarrollo económico y social del país, su aporte relativo a la economía nacional, ha sido medido en términos del producto interno bruto (PIB), del valor de las exportaciones y de la generación de empleos en forma directa e indirecta; es incuestionable y pone en evidencia su potencial como motor del desarrollo.

En primer término, la crisis económica de finales de la década de los 70's y principios de la década de los 80's, trajo consigo una serie de modificaciones estructurales irreversibles en el sector agropecuario, como consecuencia de la aplicación de programas de establecimiento y ajuste productos de las directrices, delimitando la participación políticas. Las instituciones del sector público del sector agropecuario han modificado su organización y modo de ejecución, encaminándose como instituciones normativas y promotoras y menos operativas en la prestación de servicios directos.

En segundo lugar, la decisión del país de suplantarse el modelo de desarrollo económico de sustitución de importaciones, por un modelo basado en la apertura económica, implicó tanto oportunidades como amenazas para el sector agropecuario. Por un lado despertó el potencial competitivo en muchas actividades, pero al mismo tiempo evidenció la baja competitividad de otras, dentro de mercados abiertos producto de la intervención estatal.

Por último, la globalización de la economía que se manifiesta a través de la acelerada reforma y liberalización del sistema multilateral de comercio liderizada por la

Organización Mundial de Comercio (OMC), la consolidación de bloques económicos, a nivel regional como estatales como el ALCA, TLC, UE, MERCOSUR y la consolidación

de mercados internacionales financieros, nos muestran los cambios acelerados, avances e innovaciones que se han logrado: en el transporte, telecomunicaciones y los cambios en el orden político mundial; trae una disminución de las distancias económicas y culturales entre países, generando así nuevas formas de organización y competitividad.

Siendo esta línea, el desarrollo del sector agropecuario panameño se orienta hacia la producción de bienes y servicios agropecuarios que respondan al reto de la competitividad, no sólo para insertarse en los mercados internos, sino para competir de manera global en el mercado actual. Bajo esta perspectiva, la necesidad de propiciar la competitividad del sector agropecuario no surge como una finalidad, sino como un agente de cambio para lograr un desarrollo sostenible hacia el sector rural, donde el objetivo es el bienestar del ser humano dentro del marco institucional, equilibrando el crecimiento económico, el uso racional de los recursos naturales y la equidad social.

Iniciamos una nueva era en la agricultura, surgiendo las primeras políticas que tienen relación con las instituciones de educación superior de enseñanza del sector agropecuario. Es aquí donde el INA aparecen con sus políticas transformadoras de los sistemas productivos del sector, mediante la constitución de sistemas agro empresariales competitivos y sostenibles, que contribuyen a mejorar el nivel de vida de la población rural. Este proceso de cambio, se hace funcional y operativa en cada uno de los eslabones del sistema agro empresarial y se concreta con la incorporación competitiva de los productos agropecuarios en el mercado nacional e internacional. Orientándose hacia el desarrollo agroindustrial y de consumismo, para lograr una producción con mayor valor agregado y una justa distribución de los beneficios, con la participación activa de los productores.

Con respecto al crédito se promueve la modernización de los sistemas existentes, así como el desarrollo de sistemas alternativos de financiamiento, para que los participantes del sector logren satisfacer sus necesidades de capital y cobertura del riesgo en términos de costo, oportunidad y plazo requeridos por las actividades productivas. Asimismo, se estimulará la adopción de tecnologías de producción limpias, congruentes al logro de una agricultura sostenible.

La capacitación ocupa un papel muy importante en la relación de la calidad de los procesos que debe involucrar a todos los actores del ámbito agropecuario y rural, ya sean mujeres, jóvenes, indígenas, agricultores, técnicos o profesionales. El objetivo general de las acciones del INA, están encaminadas al acercamiento de la demanda de los productores y empresas agrícolas con la oferta de profesionales de formación técnica y universitaria de los centros de educación; esta oferta debe corresponder al contexto en el cual se desenvuelve la agricultura y las necesidades del sector rural.

En el proceso de la demanda de profesionales para conducir y dar seguimiento a los programas de productividad del sector agropecuario identificando y formulando los proyectos productivos y de otra índole a negociarse ante diversas fuentes de cooperación, donde pueden ser implementadas las redes de información agropecuaria en el ámbito local, nacional y regional. También desarrollar y poner al alcance de los productores

agropecuarios opciones tecnológicas de bajo costo y con una alta productividad, buscando siempre los incrementos de la competitividad de las empresas y de las cadenas agro alimentarias.

En el campo de la investigación y la extensión, por parte de los centros de educación agrícola superior, se espera la generación de nuevas tecnologías, mediante el establecimiento de alianzas estratégicas entre el sector estatal y el privado. Logrando en el área agroindustrial el apoyo al desarrollo de nuevas tecnologías específicas al sector rurales con posibilidades comerciales en el ámbito nacional e internacional, fortaleciendo mecanismos de supervisión y arbitraje.

Otra acción que debe cumplir el INA, consiste en ofrecer sus servicios para el establecimiento y difusión de las normas de calidad para los productos agropecuarios y agroindustriales nacionales, además de velar por su cumplimiento en coordinación con los sectores interesados.

La extensión universitaria ayuda a contribuir con el fortalecimiento y fomento de las organizaciones de productores, como mecanismo fundamental para asegurar la permanencia del pequeño productor en el sector agropecuario y su participación en el sector. Complementando una serie de necesidades se requiere asesorar a los productores sobre la aplicación de nuevas técnicas de manejo productivas buscando entregar a los productores la mejor y mayor cantidad de tecnologías para lograr competir en la globalización.

## 2.2 Entorno Socioeconómico.

Corresponde analizar los cambios que se están produciendo en el entorno de las instituciones de educación agrícola y específicamente del sector agropecuario, en los ajustes en las condiciones socioeconómicas de la población y por ende en el sector rural.

Estudios realizados para conocer el impacto de las medidas de ajuste estructurales relacionados con el mercado de trabajo, resaltan el crecimiento de empleo en el sector agrícola formales que en los no formales; esta situación se vincula con las políticas de mejoramiento y de competitividad, producto del desarrollo, basándose en el talento humano y no en la disponibilidad de mano de obra analfabeta, cuyo condición en las exigencias salariales son mucho menores y por ende aumentando la pobreza rural.

Dentro de las nuevas tendencias de mejoramiento institucional a analizar en los procesos de modernización, es la reducción del organismo estatal que supone incorporar al personal hacia el sector empresarial privado, supuesto que en la realidad para el INA, no se ha cumplido debido a que el personal que labora dentro de la institución proviene principalmente de la burocracia política, perdiendo la integración en forma automática al sector no gubernamental y privado. Como respuesta a ello, se esta proponiendo estrategias de descentralización de funciones administrativas, de poder político, de bases tributarias, de asignación de recursos y de una base jurídica que vaya acorde a las necesidades

actuales. En el INA, esta situación se presenta en el caso de los recursos humanos de nivel técnico, es aquí uno de los mayores problema con los que cuenta la institución no esta exactamente en la escasez de empleos; sino, en la poca correspondencia entre el perfil técnico del sector laboral y los requerimientos de la demanda.

Otro aspecto, no menos importante son mecanismos democráticos y participativos en la toma de decisiones a la hora de asignación de recursos, éstos podrían parar en manos de grupos de poder políticos, excluyendo a los que en un origen se consideró la población objetivo de descentralización. Se hace mención a los efectos propios de la falta de disciplina en el manejo financiero en donde las instancias pertinentes se presentan con endeudamientos que no corresponden a la capacidad de financiamiento de la institución.

Otro resultado esperado en este enfoque es una nueva economía informal, no integrada por un mercado no formal marginado y excluido de los beneficios del desarrollo económico, sino por trabajadores por cuenta propia, organizados y articulados a los encadenamientos productivos y de comercialización en mercados abiertos a lo interno y externo de cada país y región. En consecuencia “el sector no formal”, espera que grandes grupos de la población, dejen de depender de programas asistenciales del Estado “benefactor” y se conviertan en entes autosuficientes que constituyan fuerzas generadoras de desarrollo y no un eslabón mas del marco de políticas estatal.

### 2.3 Entorno Tecnológico.

Para que el INA pueda definir las políticas que promuevan el desarrollo tecnológico, se enfatiza en la adecuación con los nuevos paradigmas actuales los cuales armonizan con los recursos naturales; tomando en consideración la inclusión de aquellos sectores que han sido marginados ante el desarrollo y la competitividad producto de la globalización. Frente a los retos del desarrollo tecnológico, el INA no ha estado excepto a los países de América Latina donde presentan un escenario de “inercia institucional”, mediante la intensificación de la producción tradicional y sin hacer el menor esfuerzos para lograr una mayor productividad.

Un segundo escenario es el denominado “corrección de rumbos”, que intensifica actividades agropecuarias tradicionales con tecnologías tradicionales, procurando la reducción de insumos y la conservación del ambiente, favoreciendo la participación en el mercado internacional.

El tercer escenario se ubica en el “cambio de paradigma”, caracterizado por la intensificación de las actividades tradicionales y el impulso para nuevos rubros, especialmente los que le dan un mayor valor, producto particular del consumismo y a la calidad en función de estrategias diferenciada de consumo.

## 2.4 Entorno del Sector Agropecuario.

Es aquí en donde el INA, mediante las políticas institucionales como parte de las transformaciones nacionales y en lo particular sobre el sector agropecuario, busca cómo debe proyectarse hacia el desarrollo agropecuario nacional para el próximo siglo. Estos grandes cambios se dan en el marco de la "globalización de la economía" que se manifiesta en la acelerada reforma y liberalización de sistemas multilaterales de comercio; la consolidación de bloques económicos regionales, la integración de los mercados financieros en el ámbito mundial, producen consecuencia de grandes cambios económicos y culturales entre países, creándose nuevas formas de organización y competencia en el mercado abierto. El INA al igual que para el resto de las instituciones de educación latinoamericanas, enfrentan tres grandes desafíos:

En primero es de convertirse en una institución capaz de mostrar competitividad en el mercado interno y externo, con calidad y eficiencia, en comparación con otras instituciones nacional e internacional; así el poder vincular a los productores y sus productos a los mercados y responder a la demanda con calidad y precios competitivos.

En segundo el aprovechamiento de tecnología apropiada a sus condiciones y a la capacidad tecnológica institucional. Se cree que es probable que todavía en la próxima década, la nueva tecnología tenga como fuente principal las técnicas convencionales de mejoramiento al alcance del productor. Las pueden ser generadas y desarrolladas dentro del sector como fuera en todas las regiones.

En tercero considerar un nuevo entorno de transformar la agricultura, donde la mayor parte de productores agrícolas han estado a la espera de los servicios del Estado y de sus instituciones (INA) de extensión agrícola, financiamiento, capacitación y asistencia técnica. Para lograr la transformación del sector agropecuario en el marco de las nuevas exigencias de competitividad, equidad y sostenibilidad, es necesario fortalecer y desarrollar los recursos humanos, bajo el entendido de que sin desarrollo humano no habrá desarrollo socioeconómico. Al respecto se puede considerar que el empleo de nuevos profesionales en la década de los 90's, se ha caracterizado por la incertidumbre y el pesimismo; por lo tanto, para la formación de ese nuevo recurso humano, se requiere actuar en la línea del profesional que se requerirá mañana, para que la oferta no sea de profesionales que se requerían ayer.

La necesidad de cambios en cuanto a la calidad del recurso humano, cantidad suficiente y salarios competitivos, a la vez de no menospreciar el valor de la enseñanza, es un efecto que los sistemas de producción, transformación y comercialización agrícola, deben desafiar y enfrentar. Estas características exigen que los profesionales y técnicos sean elementos conductores y ejecutores de estos procesos, que poseen más conocimientos, que permitan percibir la naturaleza de esos cambios y formular propuestas técnicas inmediatas para enfrentar con éxito esos desafíos. La preparación del nuevo especialista agropecuario tendrá obligatoriamente que conocer sobre la sociedad y las interacciones rurales y urbanas existentes, los procesos económico-ecológicos, las tecnologías más

avanzadas y eficientes, las tendencias políticas imperantes y las nuevas formas organizacionales, gerenciales y administrativas.

En el futuro y para poder alcanzar estos resultados, los centros de educación agrícola como el INA, están obligados a realizar cambios en materia de preparación de nuevos profesionales y de actualización curricular en el corto y mediano plazo, también deberán abocarse a mejorar sus ingresos, de manera que se incremente los recursos necesarios para enfrentar los nuevos desafíos.

## Conclusiones del Análisis del Contexto.

### 3. Marco Institucional

Durante el desarrollo de esta propuesta y culminando la larga labor realizada con el seminario - taller participativo nos enfocamos en el contexto de la institución, donde paso a paso fuimos analizando todo el marco institucional del INA, logrando resultados que se mostraran en una serie de conceptos y propuestas para su análisis y aprobación. Fue así como en el análisis externo del INA, encontramos las ventajas y desventajas que están vigentes y que nos brindan una mejor visión de lo que buscamos y necesitamos para mejorar y fortalecer al INA, seguidamente el análisis interno fue descubriendo la historia de una de las instituciones con mayores logros y con una tradición de generaciones, con todos los aspectos positivos y negativos que una institución como el INA podría recolectar.

#### 3.1 Análisis Externo del INA.

##### 3.1.1 Oportunidades del Entorno.

- 3.1.1.1 Demanda de profesionales del sector agropecuario capaces de responder a la competitividad internacional.
- 3.1.1.2 Los productores agropecuarios necesitan transformarse.
- 3.1.1.3 Interés de las autoridades del Sector Público Agropecuario para reestructurar y mejorar al INA.
- 3.1.1.4 Las nuevas tendencias de conservación ambiental y su aprovechamiento por parte de las poblaciones rurales.
- 3.1.1.5 Compartir la ubicación geográfica con entidades como el IDIAP, CNS, COPEG, Sanidad Animal, Sanidad Vegetal, Cuarentena Agropecuaria, Planta de Semilla y La Montuna.
- 3.1.1.6 La ubicación del INA en el ecosistema de la cuenca del Río Santa María y la zona cañera.

##### 3.1.2 Amenazas del Entorno.

- 3.1.2.1 Disminución de las políticas globales de apoyo al sector agropecuario.
- 3.1.2.2 Financiamiento externo se dirige principalmente a otras instituciones y/o áreas
- 3.1.2.3 Baja asignación de recursos a instituciones.
- 3.1.2.4 Están surgiendo nuevos centros de enseñanza y capacitación.

3.1.2.5 Existencia de otros colegios y apertura de otros que hacen lo mismo con menos recursos que el INA.

### 3.2 Análisis Interno del INA.

#### 3.2.1 Fortalezas de la Institución.

3.2.1.1 Personal calificado con experiencia.

3.2.1.2 La posición geográfica.

3.2.1.3 La existencia de organizaciones de cooperación en la institución.

3.2.1.4 La institución posee terrenos apropiados para la implementación de diferentes proyectos.

#### 3.2.2 Debilidades de la Institución.

3.2.2.1 Hay un número de profesionales que no aplican los conocimientos tecnológicos.

3.2.2.2 Falta de aprovechamiento racional de recurso de tierra.

3.2.2.3 Sistema de aprendizaje con mayor énfasis en la teoría.

3.2.2.4 Inadecuada estructura organizacional y sistema de gestión que permita una mejora administración de los recursos de la institución.

3.2.2.5 Intromisión político.

3.2.2.6 No hay un perfil para los directivos del INA que aseguren la búsqueda de los objetivos de la institución.

## 4. Visión y Misión Institucional

La visión y misión deben ser considerados como soportes de cualquier entidad, organismo o institución de enseñanza, ya que son estos conceptos los marcos que rigen el camino hacia donde desean proyectarse en el futuro y cual son las herramientas que va a requerir para este logro, fue así que a través de esta propuesta se desea hacer ver cual es el destino que se desea para el INA.

### 4.1 Visión del INA.

El Instituto Nacional de Agricultura será un Centro Nacional de Enseñanza, líder en la formación de todos los actores que intervienen en las actividades económicas, sociales y productivas del sector agropecuario, con autonomía financiera, administrativa y educativa, apoyado por empresas privadas y organizaciones nacionales e internacionales, con procesos de autogestión institucional y enfocando todos sus esfuerzos al desarrollo agropecuario del país.

Contará con un equipo, infraestructura y personal actualizado, para los tres programas de enseñanza-aprendizaje; con un marco jurídico actualizado para el desarrollo de todos sus procesos y con ofertas educativas formales y no formales demandadas por el sector y el mercado laboral.

### 4.2 Misión del INA.

Contribuir con el proceso de desarrollo nacional del sector agropecuario formando el recurso humano agropecuario, con programas de capacitación formal y no formal, utilizando los recursos didácticos actualizados con la pedagogía y andragogía apropiada.

Formar profesionales agropecuarios, con sentido empresarial, liderazgo, aptitudes administrativas, de decisión y de superación profesional constante, capaz de promover el desarrollo integral de los actores del sector agropecuario y que utilicen racionalmente los recursos naturales en armonía con el ambiente.

Contribuir a mejorar el nivel de vida de los que se dedican a las actividades agropecuarias del área rural, generando y transfiriendo una tecnología apropiada y sostenible.

Promover y practicar dentro y fuera del Instituto valores éticos, morales y cívicos como: honestidad, amor al trabajo, disciplina, sensibilidad, solidaridad compromiso social altruista, teniendo como centro el ser humano.

Establecer alianzas con otras instituciones nacionales e internacionales, para mejorar y sostener los programas de formación del recurso humano, manteniéndose actualizado constante para la institución.

Desarrollar procesos productivos eficientes y competitivos que sirvan de ejemplo y apoyo a los programas de formación del recurso humano agropecuario.

### 4.3 Valores que nos mueven.

Los valores que orientan el quehacer institucional son cualidades dignas de cualquier egresado del INA y por estas debemos reafirmarlas en cuerpos y alma:

- 4.3.1 **El Desarrollo del ser Humano:** Promueve dentro y fuera de la organización el crecimiento del individuo en todas sus dimensiones.
- 4.3.2 **Excelencia institucional:** Incorpora en la institución procesos de calidad, trabajo en equipo y mejoramiento continuo, logrando la calidad superior en los procesos participativos de enseñanza- aprendizaje.
- 4.3.3 **Comportamiento ético:** Vive los principios de honestidad, amor al trabajo, responsabilidad, disciplina, respeto a los demás, a la vida y al ambiente.
- 4.3.4 **Desarrollo sostenible:** Promueve sistemas y procesos que respondan a las necesidades y demandas presentes, sin limitar la posibilidad de alcanzar las expectativas y satisfacer las necesidades a las futuras generaciones.
- 4.3.5 **Sensibilidad social:** Conoce las necesidades de las comunidades rurales y del productor y contribuye a su bienestar a través de sistemas productivos adecuados a su realidad sociocultural.
- 4.3.6 **Búsqueda del conocimiento:** Busca permanentemente conocimientos innovadores para desarrollar y transferir tecnologías y procesos aplicables, que contribuyan al mejoramiento profesional y al desarrollo del Sector Agropecuario.
- 4.3.7 **Conservación del ambiente:** Desarrolla y aplica sistemas y procesos que respetan y protegen el ambiente procurando entregar a las futuras generaciones la variedad genética y física de nuestro ecosistema.

### Nuestro Propósito Esencial

*“Contribuir con el desarrollo nacional formando líderes para producir en armonía con el ambiente”*

## 5. Filosofía Institucional

La institución centra todo su que hacer en el ser humano, reconociendo que a través de su desarrollo se puede lograr el mejoramiento de la institución, de la producción, del nivel de vida de los productores y del sector agropecuario.

Por tal motivo, la Institución desarrollará procesos participativos en el cumplimiento de sus objetivos. El proceso enseñanza y aprendizaje estimulará al estudiante a buscar y crear su propio conocimiento, basándose en la experiencia, fortaleciendo las actitudes que promuevan el liderazgo, valores morales, compromiso social, creatividad, trabajo en equipo y capacidad para la toma de decisiones.

El INA reconoce que los productores agropecuarios y especialmente el agricultor rural, necesitan de manera urgente soluciones que le permitan incorporarse y competir en el nuevo entorno mundial, para evitar su desaparición y la consiguiente presión social en las áreas urbanas.

A través de la cooperación con otras instituciones nacionales e internacionales potenciará su actividad para poner a disposición del productor tecnologías apropiadas y aplicables a sus necesidades reales.

Buscará permanentemente la satisfacción de los clientes, la motivación de los miembros de la organización y la sostenibilidad financiera, incorporando principios y procesos administrativos que busquen el mejoramiento continuo.

La institución es consciente de que la naturaleza nos provee del lugar donde vivimos y los recursos necesarios por lo que en todas sus actividades procurarán la conservación del ambiente.

### 5.1 Objetivos Institucionales.

- 5.1.1 Contribuir al desarrollo del sector agropecuario nacional, mediante la educación de técnicos medios con una excelente formación teórica práctica, con conocimiento de la realidad nacional y la capacidad para ayudar al productor en la solución de sus problemas.
- 5.1.2 Contribuir al desarrollo del sector agropecuario nacional, mediante la educación de técnicos medios con una excelente formación teórica práctica, con conocimiento de la realidad nacional y capacidad para ayudar al productor en la solución de sus problemas.
- 5.1.3 Mejorar la capacidad técnica de los productores agropecuarios a través de la generación y transferencia de tecnología apropiada, acorde a las condiciones de la realidad productiva nacional.

## 5.2 Políticas Institucionales.

Las políticas institucionales se fundamentan de cuatro (4) conceptos fundamentales. Estos cuatro pilares; los cuales están basados en el Mejoramiento continuo, Trabajo en equipo de forma interdisciplinario lo que ayuda al fortalecimiento de la institución, Armonía con el ambiente de acuerdo a la tecnologías de puntas y por ultimo, pero no menos importante Formación sociocultural. De estos cuatro pilares se desprenden las siguientes políticas:

- 5.2.1 Todo proyecto que este dentro del programa de desarrollo institucional, debe enseñarle al alumno cómo ser creativo, integral y productivo.
- 5.2.2 La institución mantendrá al personal actualizado, para lo cual instrumentará programas de capacitación y desarrollo.
- 5.2.3 La asignación de recursos de la institución, será de acuerdo y en respuesta a la programación basada en los proyectos.
- 5.2.4 Asignar suficientes recursos en el presupuesto para la adquisición de recursos didácticos.
- 5.2.5 La generación y transferencia de tecnología apropiada responderá a las necesidades y a la realidad del sector agropecuario.
- 5.2.6 Los programas de enseñanza aprendizaje, técnico, serán equilibrados en cuanto a su teoría y práctica.
- 5.2.7 Mantener una comunicación permanente y actualizada con redes de información agropecuaria nacionales e internacionales.
- 5.2.8 Todo proyecto que se desarrolle en la institución debe enmarcarse dentro de la sostenibilidad del ambiente.
- 5.2.9 Todo el personal deberá conocer y poner en práctica la filosofía institucional a través de un programa de inducción
- 5.2.10 Establecer convenios de cooperación con organismos nacionales e internacionales.
- 5.2.11 Los estudiantes participarán en todos los programas de generación y transferencia que desarrolle la institución como parte de su aprendizaje teórico practico.
- 5.2.12 Mantener programas permanentes de desarrollo y promoción e incentivo del personal.
- 5.2.13 Todos los proyectos que desarrolle la institución serán producto de la zonificación y planificación agro ecológica, armónica y estética.
- 5.2.14 La administración respetará las asignaciones presupuestarias establecidas a proyectos.
- 5.2.15 Todos los procesos estarán enmarcados en la filosofía de la Calidad Total.
- 5.2.16 todo personal que aspire a ingresar a nuestra institución debe responder al perfil establecido por la institución.

### 5.3 Lineamientos Estratégicos

Las Áreas Instrumentales serán que enfatizaremos con referencia al desarrollo curricular, al desarrollo organizacional y la organización para la ejecución de Plan para la el mejoramiento del INA.

#### 5.3.1 Desarrollo Curricular

Desarrollar proyectos curriculares agropecuarios, con enfoque de sostenibilidad, que contribuyan a la solución de los problemas que enfrenta el productor y su familia, dentro del marco de las políticas de desarrollo nacional e internacional.

5.3.1.1 Programa de Educación de Segundo nivel. (Bachillerato Técnico Agropecuario)

5.3.1.2 Programa de Educación de Tercer nivel. (Técnico Superior)

5.3.1.3 Programa de Educación No Formal. (Capacitación y Extensión)

#### 5.3.2 Desarrollo Organizacional

Desarrollar proyectos de recurso humano enfocándonos en su desarrollo institucional y personal de forma que contribuyan al mejoramiento tanto del estudiantado como de la institución.

5.3.2.1 Programa de Desarrollo de talentos humanos.

5.3.2.2 Programa de vida personal.

5.3.2.3 Programa de Acondicionamiento Físico.

5.3.2.4 Programa de Equipamiento.

5.3.2.5 Programa de Financiamiento.

#### 5.3.3 Organización para la Ejecución

5.3.3.1 Establecer un sistema organizacional acorde con la nueva visión de la institución, del INA.

## 6. Plan a Mediano Plazo.

### 6.1. Estrategias académicas.

#### 6.1.1. Programa de Educación de Segundo nivel. (Bachillerato Técnico Agropecuario)

##### 6.1.1.1 Objetivos

- Promover sólida formación científica que capacite a los estudiantes para continuar estudios superiores y que permita la instrumentación de las herramientas tecnológica.
- Promover el desarrollo de la personalidad ética y moral que contribuya a la integración del individuo a la sociedad.
- Desarrollar en los estudiantes una conciencia cívica histórica y con conocimientos de la realidad nacional que le permitan apoyar a la solución de los problemas de producción agropecuaria y rural.
- Manejo correcto del lenguaje oral y escrito de por lo menos dos idiomas como herramienta útil en la comunicación eficiente con los miembros de la sociedad de su entorno.

##### 6.1.1.2 Perfil del Egresado.

- Sólida formación ética y humanística basada en los principios y valores de disciplina, perseverancia, dedicación al trabajo, honestidad, responsabilidad, amor a la verdad y a la justicia; respeto al prójimo y sus derechos y opiniones; espíritu de lealtad, sensibilidad social, ayuda mutua y solidaridad.
- Espíritu de iniciativa y creatividad, deseos de superación y de alcanzar la excelencia; apertura al cambio y a la innovación; que rechaza el servilismo la demagogia y el egoísmo.
- Actúa como agente de cambio en los aspectos socioeconómicos, culturales, tecnológicos administrativos y políticas que coadyuven al desarrollo rural sostenible.
- Organiza investigaciones aplicadas para validar tecnología y adecuarlas a las condiciones socioeconómicas del productor.
- Interactúa en la sociedad en forma democrática, para la solución de sus problemas socio-políticos y económicos.
- Integra los principios básicos de las ciencias naturales y exactas en el desarrollo de los procesos productivos y en el uso racional de los recursos naturales.
- Interés por la conservación de la salud física y mental además de cultivar los aspectos folklóricos y culturales del país.
- Utilización apropiada del idioma español e inglés para la eficiente comunicación con los miembros de la sociedad.

### 6.1.1.3 Áreas de conocimientos.

#### Área Técnica:

- Introducción a la Zootecnia.
- Introducción a la Fitotecnia.
- Sostenibilidad y conservación del Ambiente.

#### Área Científica

- Química.
- Física.
- Biología.
- Matemáticas.

#### Área Humanística

- Historia Nacional.
- Geografía Nacional.
- Cívica.
- Salud Física, Cultura y Deportes.

### 6.1.2. Programa de Educación de Tercer nivel. (Técnico Superior)

#### 6.1.2.1 Objetivos

- Dotar al país de recurso humano especializados para hacerle frente a las necesidades del sistema productivo del sector agropecuario.
- Proporcionar la oportunidad de ingreso a una educación superior a aquellas personas que no pueden tener acceso a una educación universitaria o deseen perfeccionarse.
- Capacitar profesionales con visión agro empresarial.
- Ofrecer cursos cortos de perfeccionamiento.

#### 6.1.2.2 Perfil del Egresado.

- Aplica los conceptos modernos de la nueva ruralidad para darle una mejor orientación a las comunidades rurales en su desarrollo integral con resultados económicos satisfactorios.
- Eleva los índices de producción de las actividades agropecuarias que desarrollan los miembros de una comunidad, logrando que apliquen procesos tecnológicos de producción adaptadas a sus condiciones socioeconómicas.
- Recomienda y aplica prácticas agronómicas de conservación del medio ambiente, actuando como ejemplo para que los miembros de una comunidad conserven su patrimonio.

- Dedicar sus energías, sin limitaciones, a la realización de todas las transformaciones constantes que necesitan las comunidades para alcanzar su pleno potencial de desarrollo.
- Promueve la organización de las comunidades rurales para el logro satisfactorio de sus metas.
- Planifica en forma participativa comunitaria los proyectos que necesitan las comunidades para su desarrollo.
- Crea o Administra agro-empresas necesarias para mejorar su sistema de vida y por ende del país.

#### 6.1.2.3 Áreas de conocimientos.

- Administración de la pequeña y mediana empresa agropecuaria.
- Planificación de proyectos empresariales.
- Transformación agroindustrial.
- Comercialización agrícola.
- Identificar alternativas de producción.
- Protección y conservación del medio ambiente.
- Organización comunitaria.

### 6.1.3 Programa de Educación No Formal. (Capacitación y Extensión)

#### 6.1.3.1 Objetivos

- Aprender, aplicar y transferir tecnologías apropiadas que mejoren los niveles de productividad y competitividad del sector agropecuario de forma sostenible y en armonía con el ambiente.
- Promover la integración entre productores para obtener los beneficios que proporciona a nivel social y económico.
- Preparación de un programa de validación, generación y transferencia de tecnología.
- Elaboración de un estudio de la oferta atractiva a los productores a través de un programa.
- Crear un banco de datos del productor de tal manera que este disponible para información, capacitaciones, comercialización y actualización del sector

#### 6.1.3.2 Perfil del Egresado.

- Estará en la capacidad de aplicar valores éticos y morales en el desarrollo de sus actividades.

- Estará en la capacidad de identificar, proponer, gestionar y aplicar alternativas de solución a los diferentes problemas del sector agropecuario.
- Motivará la organización y creatividad de los agricultores como herramienta para mejorar la productividad y competitividad del sector agropecuario.
- Ejercerá el liderazgo como agente multiplicador de los conocimientos adquiridos.
- Identificará oportunidades potenciales que le brinda el entorno para su actualización.

#### 6.1.3.3 Áreas de conocimientos.

- Área técnica agropecuaria.
- Área de gestión empresarial.
- Área de manejo de recursos naturales.
- Área agroindustrial.
- Área de extensión.

## 6.2. Estrategias de Desarrollo Organizacional.

### 6.2.1 Áreas de Estrategias Organizacionales.

#### 6.2.1.2 Objetivo General.

Desarrollar Estrategias dirigidas a lograr un mejoramiento del Sistema de Gestión y de los Recursos Humanos de la Institución, facilitando el desarrollo de la Estrategia Curricular y el Cumplimiento de los Objetivos Institucionales.

#### 6.2.1.3 Actividades.

- Estudio de las necesidades de recurso humano de la institución.
- Inventario del recurso humano existente en la institución.
- Programación de la capacitación y actualización del recurso humano.
- Contratación del personal necesario (no existente).
- Desarrollo de un programa de incentivos y promoción.
- Desarrollo de un programa de evaluación de personal.
- Ejecución del programa de capacitación.
- Seguimiento y evaluación.

#### 6.2.1.4 Estrategia General

- Realización de un estudio de la demanda ocupacional de los recursos humanos del Sector Agropecuario.

- Integración de una comisión, para la evaluación curricular de los tres programas, a través de convenios institucionales.
  - Diseñar un programa de capacitación continua y actualización del personal institucional.
  - Diseño de un programa de seguimiento y evaluación de los planes de estudio.
  - Diseñar un programa de incentivo al personal técnico – Docente con igualdad de oportunidades.
- Implementar los mecanismos de selección del personal apegados a los perfiles que requiere la institución.

**Cuadro No. 2** Perfiles de proyectos propuestos para el Área de Desarrollo Organizacional.

Nombre del Proyecto	Ajuste de Maya Curricular para el INA.
Breve Descripción	Desarrollar un análisis y validación de la maya curricular de los tres programas del INA, a través de la contratación de una consultoría externa.
Objetivos	Revisar y adecuar los planes de estudios del INA.
Actividades generales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar un estudio de la demanda ocupacional de recursos humanos del Agropecuario.</li> <li>• Integrar una comisión, para la evaluación curricular de los tres programas a través de convenios institucionales.</li> </ul>
Duración mínima	Tres meses.
Costo aproximado	B/. 17500.00
Nombre del Proyecto	Capacitación y actualización del personal del INA.
Breve Descripción	Diseñar e implementar un programa de capacitación continua y actualización del personal técnico, docente y administrativo del INA, para lo cual se contratará un asesor.
Objetivos	Actualizar y mantener actualizado al personal del INA en los nuevos enfoques pedagógicos, curriculares, tecnológicos y administrativos.
Actividades generales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar un diagnóstico de necesidades de capacitación para los empleados del INA.</li> <li>• Diseñar e implementar el programa de capacitación.</li> </ul>
Duración mínima	Tres meses.
Costo aproximado	B/. 1000.00

<b>Nombre del Proyecto</b>	Seguimiento y evaluación de los planes de estudio.
<b>Breve Descripción</b>	Diseñar e implementar un programa de seguimiento y evaluación de los planes de estudio para los tres programas del INA, para el cual se contratará un coordinador.
<b>Objetivos</b>	Optimizar el proceso de enseñanza – aprendizaje mediante el análisis de las necesidades en el mercado profesional.
<b>Actividades generales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar encuestas a los sectores que están directamente relacionados con el INA.</li> <li>Hacer una revisión periódica de la maya curricular y los planes de estudio.</li> </ul>
<b>Duración mínima</b>	Cada seis meses a un año.
<b>Costo aproximado</b>	B/. 500.00
<b>Nombre del Proyecto</b>	Motivación e Incentivos al personal.
<b>Breve Descripción</b>	Diseñar e implementar un programa de incentivos al personal técnico – docente con igualdad de oportunidades a todos los niveles, para el cual se contratará un coordinador.
<b>Objetivos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elevar los niveles de rendimiento y efectividad en sus labores.</li> <li>Mejorar el desempeño y la productividad del personal administrativo y docente del INA en los tres programas.</li> </ul>
<b>Actividades generales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar actividades encaminados a la motivación del personal mediante premios, incentivos u otras actividades que brinden reconocimientos al personal de la institución.</li> <li>Seleccionar al mejor desempeño en forma anual, con un reconocimiento institucional.</li> <li>Realizar convivios con la participación de todo el personal docente y administrativos de los tres programas del INA.</li> </ul>
<b>Duración mínima</b>	Con periodos de seis meses a un año.
<b>Costo aproximado</b>	B/. 500.00
<b>Nombre del Proyecto</b>	Selección del personal docente y administrativo.
<b>Breve Descripción</b>	Implementar los mecanismos de selección del personal, apegados a los perfiles que requiere la institución, para la cual se utilizaran consultorías externas o un coordinador en la rama.
<b>Objetivos</b>	Garantizar la misión y objetivos institucionales, mediante la contratación del personal que requiere las necesidades de la institución.
<b>Actividades generales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Convocar a concurso abierto según vacantes solicitada.</li> <li>Publicar las vacantes para hacer un acto público y democrático.</li> <li>Seleccionar las vacantes y participantes mediante la aprobación de l consultor externo, más la aprobación del comité de directores.</li> </ul>
<b>Duración mínima</b>	Cada vez que se requiera.
<b>Costo aproximado</b>	B/. 500.00

Nombre del Proyecto	Generación y transferencia de tecnología.
Breve Descripción	Preparación de un programa de validación y generación de transferencia de tecnología., contarán con un coordinador por departamento, el cual conformara un comité técnico donde se tomaran las decisiones mas relevantes para la institución.
Objetivos	Actualización, coordinación y adecuación de la tecnología de vanguardia, a los tres programas del INA.
Actividades generales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear un comité central técnico que regule la utilización de las tecnologías de la institución.</li> <li>• Contar con un cuerpo técnico capacitado para poder generar las transferencias tecnológicas.</li> <li>• Contar con un comité coordinador enfocados al trabajo enlace entre los tres programas del INA.</li> </ul>
Duración mínima	Anuales
Costo aproximado	B/. 500.00
Nombre del Proyecto	Extensión y Capacitación a los productores en forma continúa.
Breve Descripción	Elaboración de un estudio de ofertas atractivas a los productores a través de un programa de extensión y capacitación continuo, para el cual se contratara un coordinador.
Objetivos	Mantener una constante comunicación de doble vía y entre los productores y la población con fines de tener una constante divulgación de las nuevas tecnologías agropecuarias y que puedan ser adaptadas al entorno nacional.
Actividades generales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear convenios con asociaciones de productores, de manera de tener una relación permanente.</li> <li>• Producir un sentido estricto de colaboración con estas asociaciones.</li> <li>• Generar aliados para la implementación y validación de tecnologías.</li> </ul>
Duración mínima	Cada mes.
Costo aproximado	B/. 500.00

Nombre del Proyecto	Bases de datos de productores.																									
Breve Descripción	Crear un banco de datos del productor, de tal manera que este disponible para información, capacitación, comercialización y actualización del sector, mediante la utilización de personal y equipo especializado.																									
Objetivos	Mantener un mayor acercamiento entre la institución y los productores, a fin de poder generar en forma mas eficiente resultados mas concretos y tangibles a la realidad de la globalización.																									
Actividades generales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar un inventario de productores por regiones y por rubro.</li> <li>• Adquirir el personal y equipo necesario para el establecimiento de un centro de datos a nivel productivo y por rubros.</li> <li>• Utilizar esta herramienta en bien del sector productivo y no político.</li> <li>• Desarrollar comunicaciones entre las diferentes regiones con los mismos rubros.</li> </ul>																									
Duración mínima	Cada seis meses.																									
Costo aproximado	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%;">Un coordinador</td> <td style="width: 30%;">B/. 600.00</td> <td style="width: 20%;"></td> </tr> <tr> <td>Un especialista informática</td> <td>B/. 450.00</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Un equipo computadora</td> <td>B/. 1000.00</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Servicio Internet</td> <td>B/. 60.00</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Estimado aprox.</td> <td>B/. 14320.00</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Costo aprox.</td> <td>B/. 36820.00</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Imprevistos.</td> <td>B/. 3682.00</td> <td>(10 %)</td> </tr> <tr> <td><b>GRAN TOTAL</b></td> <td><b>B/. 40502.00</b></td> <td></td> </tr> </table>		Un coordinador	B/. 600.00		Un especialista informática	B/. 450.00		Un equipo computadora	B/. 1000.00		Servicio Internet	B/. 60.00		Estimado aprox.	B/. 14320.00		Costo aprox.	B/. 36820.00		Imprevistos.	B/. 3682.00	(10 %)	<b>GRAN TOTAL</b>	<b>B/. 40502.00</b>	
Un coordinador	B/. 600.00																									
Un especialista informática	B/. 450.00																									
Un equipo computadora	B/. 1000.00																									
Servicio Internet	B/. 60.00																									
Estimado aprox.	B/. 14320.00																									
Costo aprox.	B/. 36820.00																									
Imprevistos.	B/. 3682.00	(10 %)																								
<b>GRAN TOTAL</b>	<b>B/. 40502.00</b>																									

### 6.3. Estrategias Administrativa e Institucional.

#### 6.3.1 Áreas de Estrategias Administrativa.

##### 6.3.1.1 Objetivo General.

Desarrollar Estrategias dirigidas a lograr un mejoramiento del Sistema de Organización y de la Estructura de la institución, facilitando el desarrollo Operativo y el cumplimiento de los Objetivos Institucionales.

##### 6.3.1.2 Actividades

- Estudio de las necesidades de la institución.
- Inventario de los programas, departamentos y secciones dentro de la institución.
- Desarrollo de un programa de adecuación institucional.
- Desarrollo de un programa de evaluación de programas, departamentos, y secciones de acuerdo a su operatividad.
- Ejecución del programa de reestructuración institucional.
- Seguimiento y evaluación.

**Cuadro No. 3** Perfil de proyecto propuesto para el Área de Coordinación Institucional.

Nombre del Proyecto	Nuevo sistema de Gestión para la institución.
Breve Descripción	Diseñar un programa que integre los tres programas con los que cuenta el INA, con una misma Misión y Visión para el cual se contratara un coordinador.
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lograr la integración de los programas de Bachilleratos, Técnico Superior y Capacitación.</li> <li>• Diseñar un sistema de funcionamiento acorde a una institución de Enseñanza agropecuaria.</li> </ul>
Actividades generales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar una nueva Estructura Organizacional.</li> <li>• Adecuar los procesos de la gestión.</li> <li>• Proporcionar sustento legal al nuevo sistema de gestión.</li> </ul>
Duración mínima	Seis meses.
Costo aproximado	B/, 500.00

### 6.3.2 Propuesta de Estructura Administrativa.

Se debe crear un Consejo Directivo o ente RECTOR, el cual debe ser seleccionado basándose en el bienestar y mejoramiento institucional académico y administrativo del INA, un Consejo Directivo o ente RECTOR, conformado por una cantidad impar de miembros para evitar empates y cuyo secretario debe estar bajo la figura del Director General, con vos y no voto, este Comité debe estar conformado por: MIDA, MEDUC, una figura de Educación Superior o Universitaria, una figura del Sector Privado, Docentes, Padres de Familias y una figura del Sector Religioso u Organización Cívica.

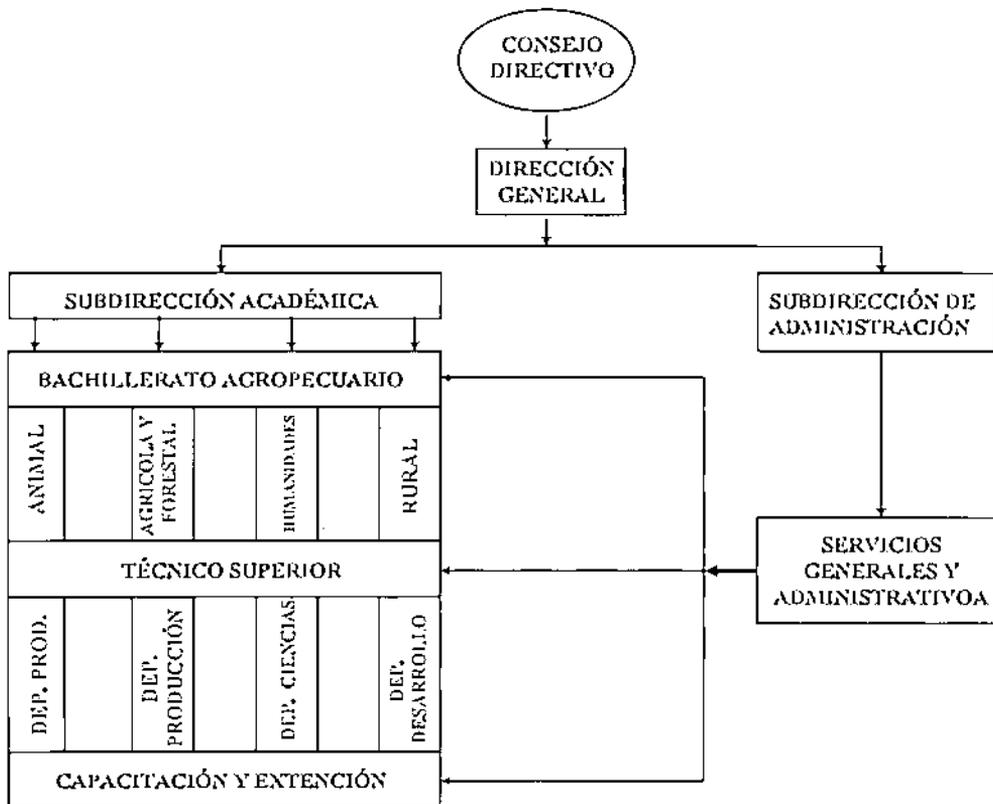


Figura No. 2 Estructura Organizacional Propuesta.

## 6.4 Estrategias de Desarrollo Curricular.

### 6.4.1 Desarrollo de los Recursos Humanos

**Cuadro No. 4** Perfiles de proyectos propuestos para el Área de Desarrollo Curricular.

Nombre del Proyecto	Desarrollo de los recursos humanos.
Breve Descripción	Desarrollar un programa que ayude en la selección del perfil adecuado que requiere la institución para obtener productos de alta calidad, para lo cual se realizara consultaría externa.
Objetivos	Reestructurar el sistema de desarrollo de los recursos humanos, para facilitar la integración y el cumplimiento de los objetivos institucionales.
Actividades generales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer perfiles para los recursos necesarios para la institución.</li> <li>• Establecer un programa de inducción.</li> <li>• Establecer un programa de capacitación y actualización.</li> <li>• Establecer un programa de evaluación y desempeño.</li> <li>• Desarrollar un programa Bienestar Social para los miembros de la institución.</li> </ul>
Duración mínima	Anual.
Costo aproximado	B/. 500.00
Nombre del Proyecto	Cooperación interinstitucional.
Breve Descripción	Contar con programas y convenios de intercambio de personal docente, administrativo y estudiantes, para generar nuevas visión hacia la institución, para la cual se contratara un coordinador.
Objetivos	Desarrollar relaciones de cooperación con instituciones y organizaciones nacionales y regionales para lograr la capacitación de los miembros de la organización y toda el área de gestión, así como el logro de los objetivos institucionales.
Actividades generales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar organizaciones relacionadas.</li> <li>• Establecer convenios con estos organismos.</li> <li>• Implementar los programas de pasantías, intercambios y consultorías.</li> </ul>
Duración mínima	Anual.
Costo	B/. 500.00

<b>Nombre del Proyecto</b>	Proyección a la comunidad.
<b>Breve Descripción</b>	La institución debe tener una proyección hacia la comunidad con un desarrollo ejemplar participativo dentro de las decisiones locales y regionales, como institución líder, para lo cual deberá tener un coordinador para estas actividades.
<b>Objetivos</b>	Apoyar el desarrollo agropecuario de las comunidades que reflejen el compromiso con el desarrollo rural sostenible con enfoque de territorialidad.
<b>Actividades generales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incluir en los programas de la institución las relaciones con la comunidad.</li> <li>• Definir necesidades de las comunidades del área de influencia de la institución.</li> <li>• Establecer acuerdos con las comunidades.</li> <li>• Desarrollar programas de trabajo con la comunidad.</li> </ul>
<b>Duración mínima</b>	Anual.
<b>Costo aproximado</b>	B/. 500.00
<b>Nombre del Proyecto</b>	Financiamiento.
<b>Breve Descripción</b>	La institución debe contar con financiamiento interno y externo, mediante el desarrollo de programas de cooperación y de autogestión.
<b>Objetivos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilitar la consecución de recursos necesarios para el logro de la Misión Institucional de manera ágil y efectiva.</li> <li>• Facilitar la permanencia de los estudiantes mediante el apoyo de otros organismos e instituciones.</li> </ul>
<b>Actividades generales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar fuentes de financiamiento.</li> <li>• Desarrollar proyectos de autogestión para conseguir financiamiento.</li> <li>• Desarrollar proyectos agrícolas y no agrícolas para obtener ingresos.</li> <li>• Desarrollar proyectos con organismos internacionales afines al sector de enseñanza y del sector agroindustrial.</li> <li>• Establecer un programa de becas.</li> <li>• Realizar un estudio socio económico de los estudiantes.</li> <li>• Establecer un fondo de Becas.</li> </ul>
<b>Duración mínima</b>	Anual.
<b>Costo aproximado</b>	Depende del análisis financiero y económico de la institución.

Nombre del Proyecto	Seguimiento y Evaluación de la Institución.
Breve Descripción	Diseñar un programa de auto evaluación encaminados al mejoramiento continuo de la institución, mediante el seguimiento de sus egresados en el mercado laboral y a instancias superiores de enseñanza y aprendizaje.
Objetivos	Crear un mecanismo que permita evaluar la ejecución de los programas institucionales, la pertinencia de los mismos y promueva mejora en todas las áreas.
Actividades generales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinar las metas y resultados esperados en los diferentes programas.</li> <li>• Establecer mecanismos de evaluación.</li> <li>• Evaluar los resultados y metas institucionales.</li> <li>• Desarrollar programas y estrategias para cumplir con los objetivos institucionales y sus políticas.</li> </ul>
Duración mínima	Anual.
Costo aproximado	B/. 500,00

## 6.5. Estrategia de Acondicionamiento Físico y Equipamiento.

### 6.5.1 Acondicionamiento Físico y Equipamiento.

#### 6.5.1.1 Objetivos

- Redistribución y asignación de los espacios físicos de acuerdo a las exigencias del programa.
- Acondicionamiento y Equipamiento de infraestructura existente requeridas para el desarrollo de las labores curriculares.
- Equipamiento de los Laboratorios del Área Científica y Tecnológica.
- Adecuación y ubicación de un centro de documentación, información y medios didácticos.
- Desarrollo de las áreas de recreación, esparcimiento y vida social de los usuarios.
- Establecimiento de proyectos Didácticos y Agro empresariales.
- Reforzamiento de la Maquinaria y Equipo Agrícola.
- Conservación y procesamiento de productos Vegetales y Animales.

**Cuadro No. 5** Perfiles de proyectos propuestos para el Área de Acondicionamiento Físico y Equipamiento.

Nombre del Proyecto	Inventario y estado de los equipos y la infraestructura del INA.
Breve Descripción	Acondicionamiento y Equipamiento de infraestructura existente requeridas para el desarrollo de las labores curriculares, para el cual se contratara un coordinar.
Objetivos	Reactivar y mantener de forma productiva y con fines didácticos las infraestructuras existentes, identificando las diferentes necesidades.
Actividades generales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagnosticar la situación actual de infraestructura y equipo existentes.</li> <li>• Planificar la ejecución, acondicionamiento y equipamiento de la infraestructura.</li> </ul>
Duración mínima	Anual.
Costo aproximado	B/. 500,00, además de depender del análisis de factibilidad del proyecto.

Nombre del Proyecto	Laboratorios del área científica y tecnológica.
Breve Descripción	Habilitación de la infraestructura y equipos de los laboratorios del área científica y tecnológica, para el cual se contratara consultorías externas.
Objetivos	Contar con un laboratorio de alta tecnología que permita a los usuarios recibir y aplicar los conocimientos científicos y prácticos.
Actividades generales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudiar las necesidades de los tres programas del INA en equipos.</li> <li>• Inventariar el equipo existente.</li> <li>• Programar la adquisición del equipo necesario a los tres programas.</li> <li>• Ejecutar, supervisar y evaluar todas las actividades.</li> </ul>
Duración mínima	Anual.
Costo aproximado	B/. 500.00, además depende del análisis de factibilidad del proyecto.
Nombre del Proyecto	Centro de documentación, información y medios didácticos.
Breve Descripción	Adecuación y ubicación de un centro de documentación, información y medios didácticos, para el cual se contratara un coordinador.
Objetivos	Contar con un centro que pueda brindar documentación escrita, visual y tele conferencias a los clientes de todos los avances tecnológicos que se dan en la actividad agropecuaria a nivel nacional e internacional.
Actividades generales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar e instalar los equipos del centro. (Servidores, equipos multimedia, antenas de transmisión y recepción)</li> <li>• Gestionar el financiamiento para implementación del proyecto.</li> <li>• Identificar las necesidades de aplicación de Tecnología Informática.</li> <li>• Capacitar al Personal Técnico.</li> </ul>
Duración mínima	Anual.
Costo aproximado	B/. 500.00, además dependerá del análisis de factibilidad del proyecto.
Costo aproximado	B/. 500.00, además depende del análisis de factibilidad del proyecto.

Nombre del Proyecto	Áreas de recreación, esparcimiento y vida social dentro de los previos de la institución.
Breve Descripción	Desarrollar las áreas de recreación, esparcimiento y vida social de los usuarios internos del INA, con la contratación de un coordinador.
Objetivos	Brindar un espacio donde el usuario pueda desarrollar labores recreativas, esparcimiento y descanso que complementen su formación.
Actividades generales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar programas de recreación, cultura y bienestar social.</li> <li>• Diseñar y desarrollar el complejo recreativo.</li> <li>• Ejecutar, dar seguimiento y evaluar los programas de recreación, cultura y bienestar social.</li> </ul>
Duración mínima	Anual.
Nombre del Proyecto	Sistemas productivos Didácticos y Agro empresariales.
Breve Descripción	Establecimiento de proyectos Didácticos y Agro empresariales, para la enseñanza dentro de los tres programas del INA, contratara a un coordinador, para el manejo y desarrollo de los proyectos.
Objetivos	Desarrollar un programa de producción que sirva de apoyo y ejemplo en la aplicación de los conocimientos teórico prácticos de los usuarios de los programas del INA.
Actividades generales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudiar la demanda de tecnología en el sector agropecuario y aplicación de tecnologías apropiadas.</li> <li>• Planificar los proyectos didácticos y productivos seleccionados.</li> </ul>
Duración mínima	Anual.
Costo aproximado	B/. 500.00, además depende del análisis de factibilidad del proyecto.
Nombre del Proyecto	Reforzamiento de Maquinaria y Equipo Agrícola.
Breve Descripción	Realizar un inventario, para conocer, cantidad, variedad y estado del equipo con el cual cuenta la institución, para lo cual se contratara un coordinador.
Objetivos	Equipar al INA, de maquinarias y equipos adecuados, que servirán de base para la ejecución de los programas agropecuarios a desarrollarse.
Actividades generales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagnosticar e inventariar las condiciones mecánicas del equipo existente en la institución.</li> <li>• Comprar equipos y repuestos.</li> <li>• Contratar personal técnico para reparación del equipo.</li> <li>• Adecuar la Infraestructura.</li> </ul>
Duración mínima	Anual.
Costo aproximado	B/. 500.00, además depende del análisis de factibilidad del proyecto.

Nombre del Proyecto	Procesamiento y Conservación de Productos Agropecuarios.
Breve Descripción	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En el mediano y corto plazo se deberán estructurar otros proyectos que impliquen nuevas inversiones para lo cual se necesitará un estudio científico de su viabilidad.</li> <li>• El grupo considera que la institución esta en capacidad de asumir la mayor parte de los costos y poca inversión externa.</li> </ul>
Objetivos	Aprovechar la producción obtenida o generada para transformarla y generar valor agregado, donde los estudiantes lleguen a un alto grado de participación y ejecución.
Actividades generales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar el área para el procesamiento de frutas, hortalizas y cárnicos.</li> <li>• Rehabilitar el edificio y anexo del matadero.</li> <li>• Adquirir equipo necesarios para el manejo de productos agropecuarios.</li> <li>• Establecer módulos de enseñanzas.</li> </ul>
Duración mínima	Reordenamiento.
Costo aproximado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• B/. 5000.00 Depende del análisis de factibilidad del proyecto.</li> </ul>

## 7. PROPUESTA DE CAMBIO DE LA BASE LEGAL DEL INA

Revisado el día 20 de Agosto del año 2004

Elaborada y Desarrollada por el INA - IICA.

ANTEPROYECTO DE LEY N° \_\_\_\_\_ (De de de 2004)  
POR MEDIO DE LA CUAL SE CREA EL INSTITUTO SUPERIOR NACIONAL  
AGROPECUARIO (ISNA)

LA ASAMBLEA LEGISLATIVA

DECRETA:

**ARTÍCULO 1:** Créase una institución de derecho público, sin fines de lucro, denominada INSTITUTO SUPERIOR DE AGRICULTURA, con especialidad en la enseñanza, la capacitación, la difusión de conocimientos sobre agricultura, ganadería, la conservación de la naturaleza y el desarrollo rural sostenible

**ARTÍCULO 2:** El Instituto Superior de Agricultura tendrá personalidad jurídica, patrimonio propio y derecho a administrarlo, autonomía en su régimen administrativo, económico, financiero y funcional, capacidad para adquirir derecho, contraer obligaciones y entablar procedimientos judiciales y administrativos.

**ARTÍCULO 3:** El Instituto Superior de Agricultura podrá ofrecer títulos del Segundo y Tercer Nivel de Enseñanza aprobados por el Ministerio de Educación, así como cualquier otra alternativa académica de carácter formal y no formal, capacitación técnica, actualizaciones y toda otra forma de extensión y promoción humana dirigida al sector agropecuario.

**ARTICULO 4:** El Instituto Superior de Agricultura, tendrá su sede en la localidad de Corita en la comunidad de Cañazas Abajo, Corregimiento de La Raya de Santa María, Distrito de Santiago.

Provincia de Veraguas, pero podrá establecer agencias, oficinas, centros o dependencias en cualquier lugar del país o fuera de él.

**ARTICULO 5:** El Instituto Superior de Agricultura tendrá los siguientes objetivos:

1. Desarrollar programas para la enseñanza agropecuaria, capacitación, investigación, difusión del conocimiento sobre la agricultura, la ganadería, la conservación de la naturaleza y el desarrollo rural sostenible.
2. Contribuir con las políticas de desarrollo dictadas por los diversos organismos sectoriales, especialmente dirigidas a los territorios rurales.
3. Ofrecer diversas alternativas académicas de carácter formal e informal, así como capacitación técnica, actualizaciones y toda otra forma de extensión y promoción humana dirigida al el sector agropecuario y el desarrollo rural sustentable.
4. Empezar otras actividades afines con su especialidad.

## CAPITULO I DEL PATRIMONIO

**ARTÍCULO 6:** El Patrimonio del Instituto Superior de Agricultura estará constituido por:

1. El subsidio que le concede el Estado, así como cualquier otra partida que se encuentre asignada dentro del presupuesto de las entidades autónomas y semiautónomas de Estado a este Instituto.
2. Las donaciones, herencias o aportes que reciba de sus miembros o de cualquier otra persona natural o jurídica, que serán

considerados en su totalidad como gastos deducibles de la renta gravable a favor de los contribuyentes en el cálculo del impuesto sobre la renta.

Estos gastos se deducirán mediante la declaración de renta del año respectivo.

3. Los bienes, muebles e inmuebles, fondos y otros que al entrar en vigencia esta ley, posea el Instituto Nacional de Agricultura y los que adquiera para el cumplimiento de sus objetivos.
4. El producto de cualquier otra gestión o actividad que efectúe para respaldar la realización de sus objetivos y funciones.
5. Los recursos que reciba el Instituto por cualquier servicio remunerado que preste.
6. Los fondos que adquiera por cualquier título.

**ARTICULO 7:** El estado continuará dotando al Instituto Superior de Agricultura, de la Asignación Presupuestaria del Fondo de Funcionamiento que hasta la fecha ha venido otorgando al Instituto Nacional de Agricultura, sin perjuicio de los incrementos que de tiempo en tiempo corresponda a las leyes de escalafón profesional y al proceso de cambio institucional.

**ARTICULO 8:** El Instituto Superior de Agricultura, estará exenta del pago de toda contribución, gravamen, tasa o impuesto nacional y/o municipal.

## CAPITULO II

### DEL GOBIERNO Y ADMINISTRACION

**ARTICULO 9:** El Instituto Superior de Agricultura funcionará bajo la dirección de un PATRONATO constituido, que tendrá plena autonomía en su régimen administrativo.

**ARTICULO 10:** El Patronato del Instituto Superior de Agricultura estará integrado así:

1. El Ministro de Desarrollo Agropecuario, quien lo presidirá o quien el delegue.
2. Un representante de la Cámara de Comercio, Industrias y Agricultura de Panamá.
3. Un representante de la Contraloría General de la República, con derecho a voz.
4. Un representante y suplente, escogidos por la Asociación Nacional de Egresados del Instituto Nacional de Agricultura (ANEINA),
5. Un representante y su suplente, escogidos por las asociaciones o gremios de técnicos o profesionales afines a las ciencias agrícolas,
6. Un representante y su suplente, escogidos de las asociaciones empresariales legalmente reconocidas.
7. Un representante y su suplente de las Asociaciones de Pequeños y Medianos Productores Agropecuarios.
8. Un representante y su suplente de los funcionarios de la Instituto Superior de Agricultura.
9. Un representante de la Universidad de Panamá
10. Un representante del Ministerio de Educación.
11. Un representante del club de Padres de Familia.

**Parágrafo:** Los miembros no gubernamentales y sus suplentes deben ser panameños y gozar de reconocida honorabilidad al momento de su escogimiento y mientras ejerzan la representación.

**ARTICULO 11:** Para el escogimiento de los representantes de los organismos no gubernamentales, se reunirán los representantes legales o quienes ellos designen, y escogerán los representantes principales y suplentes, por mayoría de votos. El reglamento interno del

Patronato normará el proceso eleccionario en lo que corresponda. Sobre estas elecciones se levantarán las respectivas actas, que se entregarán en el despacho del Ministro de Desarrollo Agropecuario, ante quien tomarán posesión los elegidos.

**ARTICULO 12:** El período del cargo de los miembros no gubernamentales, señalados en el artículo 10, será de cinco años y podrán ser reelectos por una sola vez.

Al entrar en vigencia la presente Ley, los períodos de tales miembros serán los siguientes:

Dos (2) miembros actuarán por dos (2) años, dos (2) miembros actuarán por tres (3) años, y dos (2) miembros actuarán por cuatro (4) años. Estos períodos serán asignados por sorteo en la primera reunión formal del Patronato. Los miembros cumplirán el período que se les asigne, mientras pertenezcan a las entidades que representan.

**ARTICULO 13:** El Patronato del Instituto Superior de Agricultura tendrá las siguientes funciones:

1. Crear y conformar el Concejo Directivo.
2. Aprobar el reglamento del Concejo Directivo
3. Dictar la acción y la política educativa del Instituto
4. Establecer la estructura administrativa para el buen funcionamiento del Instituto.
5. Desarrollar los sistemas de información necesarios para su gestión y administración eficientes.
6. Elaborar los estatutos del Instituto, promulgarlos y reformarlos.
7. Analizar y aprobar los planes de estudio.
8. Regular su régimen jurídico de adquisición de insumos, materiales, equipos y la contratación de servicios mediante una reglamentación que el patronato expedirá para tales efectos.

9. Aprobar presupuesto anual de gastos e inversiones, según los ingresos disponibles y las necesidades de la institución, y autorizar cualquier otro gasto extraordinario.
10. Crear un sistema de auditoría interna que permita el control de los bienes, materiales y equipo bajo su responsabilidad.
11. Dictar y aprobar el reglamento interno y el de funcionamiento.
12. Definir una política de recursos humanos a fin de estimular el sistema de méritos y la capacitación, el reconocimiento salarial y promover tanto el respeto, la ética y satisfacción como la seguridad y estabilidad laboral.
13. Elaborar normas de concurso de méritos para seleccionar y nombrar el personal directivo y demás funcionarios públicos de la institución.
14. Contratar, nombrar o remover al Director del Instituto, con observancia de los requisitos que se señalen en los estatutos para el ejercicio de cargo.
15. Establecer los requisitos de ingresos de los alumnos al Instituto.
16. Realizar gestiones y actividades a fin de captar fondos necesarios para su funcionamiento.
17. Remitir periódicamente de acuerdo con la Ley, los informes financieros a las instancias correspondientes como a la Contraloría General de la República.
18. Ejercer cualquier otra función que contribuya al logro de los objetivos señalados en esta Ley.

**Parágrafo:** Las funciones del Patronato no contravendrán las disposiciones legales dispuestas para los fines respectivos dictados en la República de Panamá.

**ARTICULO 14:** El Patronato elegirá para conformar el Concejo Directivo, un Presidente, Vicepresidente, Secretario y dos (2) vocales o cualquier

otro miembro que estime conveniente. En los reglamentos de la institución, de acuerdo a lo que establece el Artículo 13 de la presente ley, se determinará el período de esos nombramientos y las funciones de los directivos, así como las cuestiones de procedimiento y funcionamiento del Concejo Directivo. El Concejo Directivo podrá celebrar reuniones en cualquier lugar fuera de la institución.

**ARTICULO 15:** Todos los miembros del Patronato prestarán sus servicios "ad honorem".

**ARTICULO 16:** El Director será el administrador de los recursos el Instituto Superior de Agricultura, enmarcado en los términos aprobados por el Patronato y supervisado por este.

**ARTÍCULO 17:** Las funciones, atribuciones y deberes del Director, y demás funcionarios ejecutivos del Instituto será determinado por el Patronato y serán detallados en el reglamento interno.

**ARTICULO 18:** Para el cambio en el marco jurídico de gestión del Instituto Nacional de Agricultura (INA), el Concejo Directivo elaborará un manual de evaluación de los funcionarios del antiguo INA que permanecerán laborando en el Instituto Superior de Agricultura y los que no, continuarán laborando dentro del MIDA el que los absorberá en su estructura institucional. En el caso de funcionarios que pertenecen a otras instituciones se establecerán mecanismos para lograr su permanencia en el Instituto utilizando previa evaluación satisfactoria de los mismos.

### CAPITULO III CONTROL FISCAL

ARTICULO 19: La Contraloría General de la República ejercerá el control posterior del manejo de los fondos de la Instituto Superior de Agricultura.

ARTICULO 20: Para el expedito y oportuno cumplimiento de sus objetivos y por considerarse de interés nacional y beneficio social se exceptúa a la Instituto Superior de Agricultura del trámite de licitación pública, concurso y solicitud de precios, de acuerdo a lo establecido por la Ley correspondiente.

### CAPITULO IV DISPOSICIONES FINALES

ARTICULO 21: Todo lo concerniente a la organización interna y al funcionamiento de la Instituto Superior de Agricultura que no esté regulado por esta ley, será determinado por el Reglamento Interno.

ARTICULO 22: Esta Ley deroga el Decreto Ejecutivo N° 15 del 28 de Febrero de 1941, el Decreto Ejecutivo N° 407 del 20 de Noviembre de 2000, así como cualquier otra disposición que le sea contraria y comenzará a regir a partir de su promulgación.

Comuníquese y Cúmplase.

Propuesto a la consideración del Pleno de la Asamblea Legislativa, hoy \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2004, por el suscrito, LAURENTINO CORTIZO COHEN, Ministro de Desarrollo Agropecuario, en virtud de autorización del Concejo de Gabinete, otorgado en su sesión del día \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2004.

## ANEXO No. 2

**Tendencias agroalimentarias**

- Mayor movimiento hacia la globalización.
- Idiomas e informática serán las herramientas esenciales para el éxito de los profesionales del siglo XXI.
- Necesidad de mayor valor agregado a los productos del trópico.
- Incremento de la demanda de productos orgánicos / naturales.
- Desaparición de los pequeños productores.
- Crecimiento demográfico (migración rural / urbana.)

## Cuadro de Paradigmas Institucionales

## DE

LA REPETICION DE LAS FORMAS TECNOLOGICAS  
 DE LA CENTRALIZACION DE LOS ESFUERZOS  
 LA DESESTIMACION DEL ESFUERZO CREATIVO  
 DEL INTERES PERSONALISTA  
 DE LA DEPENDENCIA DE LOS RECURSOS EXTERNOS  
 DE LA ADAPTACION DEL MEDIO  
 PLANIFICACION EN FUNCION DE LA OFERTA  
 BAJA NECESIDAD DE LOGRO  
 DESIGNACION DE CARGOS POR VINCULACION  
 POLITICA  
 DE UNA SOLA OFERTA EDUCATIVA  
 LA ADMINISTRACION CENTRALIZADA  
 DEL INMEDIATISMO  
 DICOTOMIA PRODUCCIÓN / EDUCACION

POCA ACTUALIZACION  
 ASIGNACION DE RECURSOS DE MANERA  
 IMPROVISADA  
 POCA O NINGUNA DIVULGACION DE LOS LOGROS  
 DE LA AGRICULTURA CONVENCIONAL  
 DE LA DINAMICA INSTITUCIONAL  
 FALTA DE INTEGRACION TEORIA / PRACTICA  
 DE LA PARTICIPACION EXCLUSIVA DE LOS  
 ESTUDIANTES  
 DE POCO O NINGUN INCETIVO AL PERSONAL  
 ESTABLECIMIENTO DESORDENADO DE LOS  
 PROYECTOS  
 PROCESOS ENMARCADOS EN ESTANDARES  
 "NORMALES"

## A

INNOVACION DE LAS FORMAS TECNOLOGICAS  
 PARTICIPACION AMPLIA DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO  
 RECONOCIMIENTO DEL ESFUERZO CREATIVO  
 AL INTERES COLECTIVO  
 A LA AUTOGESTION  
 LA TRANSFORMACION DEL MEDIO  
 PLANIFICACION EN FUNCION DE LA DEMANDA  
 ALTA NECESIDAD DE LOGRO  
 DESIGNACION DE CARGOS POR COMPETENCIA

AMPLIACION DE LAS OFERTAS EDUCATIVAS  
 SEMI AUTONOMIA O AUTONOMIA ADMINISTRATIVA  
 PLANIFICACION A LARGO, MEDIANO Y CORTO PLAZO  
 INTEGRACION DEL SISTEMA EN FUNCION DEL  
 APRENDIZAJE  
 ACTUALIZACION PERMANENTE DEL RECURSO HUMANO  
 ASIGNACION DE RECURSOS SEGÚN PLANIFICACION

AMPLIA DIVULGACION DE LOS LOGROS  
 AGRICULTURA SOSTENIBLE  
 DINAMICA DE REDES  
 INTEGRACION TEORIA / PRACTICA  
 PARTICIPACION AMPLIA DE LOS ESTUDIANTES

IMPLEMENTACION DE PROGRAMA DE INCENTIVOS  
 ZONIFICACION Y PLANIFICACION AGROECOLOGICA

ESTANDARES DE CALIDAD TOTAL

## Análisis FODA

## Cuadro Comparativo de Oportunidades y Amenazas.

<u>Oportunidades</u>	<u>Amenazas</u>
Demanda de profesionales capaces de responder a la competitividad internacional.	Disminución de las políticas de apoyo al sector agropecuario.
Capacidad de darle valor agregado a los productos.	Financiamiento externo para las otras instituciones.
Aumentar los ingresos y sostenibilidad de la empresa agropecuaria.	Baja asignación de recursos.
La realidad de los Productores Agropecuarios demanda de las Instituciones de Enseñanza Agropecuaria	Continuidad en las políticas de institución porque los directores son permanentes.
La formación de un profesional que sea generador de ideas, que sea auto gestor, con enfoque de sistemas	Mejora en la imagen de los otros centros educativos.
Capaz de resolver problemas urgentes que confrontan los productores desde el proceso productivo hasta la comercialización.	

## Cuadro comparativo de Fortalezas y Debilidades.

<u>Fortalezas</u>	<u>Debilidades</u>
Personal calificado con experiencia	La falta de claridad en la implementación de una Administración de los Recursos Humanos
Contribuciones Análisis FODA de la Institución al desarrollo de los Recursos Humanos del Sector Agropecuario	La permanencia de los funcionarios, imposibilita la necesaria formación del sentido de pertenencia o identificación.
La existencia de proyectos didáctico-productivos en los rubros tradicionales y no tradicionales	La estructura organizativa y base legal dificultan la necesaria institucionalización de la autogestión administrativa.
Su posicionamiento geográfico.	Los recursos físicos y equipamiento del INA no se adecuan a los recursos tecnológicos e instalaciones necesarias para el desarrollo de los recursos humanos que demanda el nuevo Sector Agropecuario.
El enfoque de aprender – haciendo, es un componente básico de la Cultura Institucional.	

### Visión del INA

“El Instituto Nacional de Agricultura, será un centro nacional de formación de recursos humanos, dedicado al desarrollo agropecuario sostenible y en armonía con el ambiente; donde todos sus procesos serán de excelencia; dotado de la infraestructura, equipo y personal altamente calificado, para la enseñanza, generación y transferencia de tecnología adecuadas a las condiciones socioculturales del medio rural.”

### Misión del INA

Contribuir en el proceso de desarrollo nacional y especialmente del sector agropecuario formando a técnicos a través de programas de capacitación utilizando los diferentes medios de tecnología más actualizada y apropiada. Formando profesionales agropecuarios líderes, con actitudes tecnológicas, investigativas y administrativas; con capacidad para la toma de decisiones, que promueva el desarrollo personal, sociopolítico y económico del agricultor rural, y que aproveche los recursos naturales en armonía con el ambiente.

Contribuir a mejorar el nivel de vida de los productores agropecuarios, generando y transmitiendo tecnología apropiada que permita el desarrollo rural sostenible.

Promover dentro y fuera de su organización valores como honestidad, amor al trabajo, disciplina, solidaridad, sensibilidad y compromiso social, teniendo como centro el ser humano.

Para cumplir con su misión, establecerá alianzas con otras instituciones, impulsará el desarrollo del personal que trabaja en la institución, propiciará el mejoramiento continuo de la organización, generará recursos propios con eficiencia y buscará permanentemente recursos externos.

### Nuestro Propósito Esencial

*“Contribuir con el desarrollo nacional formando líderes para producir en armonía con el ambiente”*

### PERFIL DEL EGRESADO DEL INA

#### Programa de Segundo Nivel. (Bachillerato Agropecuario)

##### Capacidades Generales

- Sólida formación ética y humanística, basada en los principios y valores de disciplina, perseverancia, dedicación al trabajo, honestidad, responsabilidad, amor a la verdad y a la justicia; respeto al prójimo y sus derechos y opiniones; espíritu de lealtad, sensibilidad social, ayuda mutua y solidaridad.
- Espíritu de iniciativa y creatividad, deseos de superación y de alcanzar la excelencia; apertura al cambio y a la innovación; que rechaza el servilismo, la demagogia y el egoísmo.
- Actúa como agente de cambio en los aspectos socioeconómicos, culturales, tecnológicos administrativos y políticos, que coadyuven al desarrollo rural sostenible.
- Organiza investigaciones aplicadas para generar y validar tecnología, y adecuarlas a las condiciones socioeconómicas del productor.
- Actúa y promueve la gestión empresarial en las unidades de explotación agropecuaria, con el concepto de Agricultura Ampliada, para el desarrollo rural sostenible.
- Interactúa en la sociedad en forma democrática, para la solución de sus problemas socio-políticos y económicos.
- Promueve el desarrollo de unidades productivas sostenibles, con enfoque de sistemas y en armonía con el ambiente.
- Integra los principios básicos de las ciencias naturales y exactas en el desarrollo de los procesos productivos y en el uso racional de los recursos naturales.
- Que pueda promover en Agricultura el concepto de Cadenas De Valores.
- Que dentro de sus habilidades pueda continuar una educación superior.

##### Capacidades Específicas

- Organiza actividades de transferencia de tecnología.
- Identifica los problemas que limitan el desarrollo de la comunidad rural.
- Domina el proceso de instrucción en la transferencia de tecnología agropecuaria; complementada con el uso y producción de recursos audiovisuales.
- Domina el procedimiento básico para hacer investigaciones sociales y de tecnología agropecuaria.
- Promueve organizaciones y contribuye a la formación de ideas rurales.
- Interpreta los problemas socioeconómicos y políticos para intervenir en el desarrollo sostenible de las comunidades rurales.

- Impulsa el desarrollo de proyectos sostenibles en el área rural.
- Apoya la planificación del desarrollo de proyectos sostenibles del área rural.
- Utiliza apropiadamente las herramientas de la comunicación para la promoción del desarrollo rural.
- Aplica técnicas participativas para el estudio y solución de necesidades socioeconómicas, de tecnologías y de capacitación de la población rural.
- Utiliza herramientas estadísticas para la medición y análisis de problemas agropecuarios.
- Aplica el método científico para generar y validar tecnología.
- Elabora informes técnicos de los resultados de la investigación.
- Aplica el proceso de Toma de Decisiones en la implementación de los resultados de la investigación.
- Planifica, organiza, dirige, controla y evalúa los proyectos agropecuarios.
- Aplica los principios modernos de administración de recursos humanos.
- Aplica criterios de impacto ambiental al establecimiento de proyectos agropecuarios.
- Maneja los procedimientos de consecución y utilización del capital de la unidad de explotación.
- Recopila, sistematiza y analiza la información generada en la empresa agropecuaria, utilizando la informática como herramienta de apoyo.
- Conoce la evolución de la sociedad panameña.
- Promueve el desarrollo sostenible basándose en el conocimiento de los indicadores socioeconómicos.
- Interpreta los problemas socio-políticos, nacionales e internacionales participando efectivamente en la solución de los mismos.
- Practica los mecanismos de participación democrática.
- Maneja técnicas agronómicas de producción sostenible.
- Aplica técnicas de conservación del ambiente.
- Aplica técnicas básicas de biotecnología para el mejoramiento de las unidades productivas.
- Aplica técnicas y métodos sostenibles en el uso racional de los recursos naturales.
- Aplica las operaciones básicas y álgebra en las actividades agropecuarias.
- Aplica conceptos de física en el diseño y construcción de estructuras agropecuarias.
- Utiliza conceptos bioquímicos en el desarrollo integral sostenible de la unidad agropecuaria.
- Que tenga las suficientes herramientas para poder manejar lo básico de información, matemáticas e Ingles.

### Áreas del Conocimientos

#### Área Técnica:

- Introducción a la Zootecnia
- Introducción a la Fitotecnia
- Sostenibilidad y conservación del Ambiente

### Área Científica

- Química
- Física
- Biología
- Matemáticas

### Área Humanística

- Historia Nacional
- Geografía Nacional
- Cívica

Salud Física, Cultura y Deportes

## Programa de Educación No Formal. (Capacitación)

### Capacidades Generales

- Aprender, aplicar y transferir tecnologías apropiadas que mejore los niveles de productividad y competitividad del sector agropecuario de forma sostenible y en armonía con el ambiente.
- Promover la integración entre productores para obtener los beneficios que proporciona a nivel social y económico.

### Capacidades Específicas

- Estará en la capacidad de aplicar valores éticos y morales en el desarrollo de sus actividades.
- Estará en la capacidad de identificar, proponer y gestionar y aplicar alternativas de solución a los diferentes problemas del sector agropecuario.
- Motivará la organización y creatividad de los agricultores como herramienta para mejorar la productividad y competitividad del sector agropecuario.
- Ejercerá el liderazgo como agente multiplicador de los conocimientos adquiridos.
- Identificará oportunidades potenciales que le brinda el entorno para su actualización.

### Áreas de estudio que deberá de conocer

- Área técnica agropecuaria.
- Área de gestión empresarial.
- Área de manejo de recursos naturales.
- Área agroindustrial.

## Programa de Tercer Nivel. (Técnico Superior)

### Capacidades Generales

- Dotar al país de la mano de obra especializada para hacerle frente a las necesidades del sistema productivo del sector agropecuario.
- Proporcionar la oportunidad de ingreso a una educación superior a aquellas personas que no pueden tener acceso a una educación universitaria.
- Capacitar a los productores o hijos de productores en el manejo de su patrimonio familiar.

### Capacidades Específicas

- Aplica los conceptos modernos de la nueva ruralidad para darle una mejor orientación a las comunidades rurales en su desarrollo integral con resultados económicos satisfactorios.
- Eleva los índices de producción de las actividades agropecuarias que desarrollan los miembros de una comunidad, logrando que apliquen procesos tecnológicos de producción adaptadas a sus condiciones socioeconómicas.
- Recomienda prácticas agronómicas de conservación del medio ambiente, actuando como ejemplo para que los miembros de una comunidad conserven su patrimonio.
- Dedicar sus energías, sin limitaciones, a la realización de todas las transformaciones constantes que necesitan las comunidades para alcanzar su pleno potencial de desarrollo.
- Promueve la organización de las comunidades rurales para el logro satisfactorio de sus metas.
- Planifica en forma participativa comunitaria los proyectos que necesitan las comunidades para su desarrollo.

### Áreas de estudio que deberá de conocer

- Apicultura
- Manejo de pequeñas especies
- Cultivos básicos
- Horticultura
- Administración empresas agropecuarias
- Riego y Drenaje
- Conservación Ambiental
- Especies Mayores

- Agroindustrias
- Desarrollo Rural
- Reforestación
- Manejo de cuencas hidrográficas.
- Gerencia agropecuaria.
- Mercadotecnia agropecuaria.
- Fruticultura
- Acuicultura
- Medidas sanitarias y fitosanitarias.

### *Políticas Institucionales*

Las políticas institucionales se fundamentan de cuatro (4) conceptos fundamentales que surgen de la filosofía institucional y que van a formar los pilares en la cual se sustentan y desprenden todas las acciones y estrategias institucionales.

Estos cuatro pilares son:

1. Mejoramiento Continuo
2. Trabajo En Equipo
3. Armonía Con El Ambiente
4. Formación Socioconstructivista.

De ellas se desprenden las siguientes políticas:

- Todo proyecto que este dentro del programa de desarrollo institucional, debe enseñarle al alumno cómo ser productivo.
- La institución mantendrá al personal actualizado, para lo cual instrumentará programas de capacitación y desarrollo.
- La asignación de recursos de la institución, será de acuerdo y en respuesta a la programación basada en los proyectos.
- Asignar suficientes recursos en el presupuesto para la adquisición de recursos didácticos.
- La generación y transferencia de tecnología responderá a las necesidades y a la realidad del sector agropecuario.
- Los programas de enseñanza aprendizaje, serán equilibrados en cuanto a teoría y práctica.
- Mantener una comunicación permanente y actualizada con redes de información agropecuaria nacionales e internacionales
- Todo proyecto que se desarrolle en la institución debe enmarcarse dentro de la sostenibilidad del ambiente.
- Todo el personal deberá unirse a la filosofía institucional para lo cual la institución instrumentará programas de inducción.
- Establecer convenios de cooperación con organismos nacionales e internacionales.
- Los estudiantes participarán en todos los programas de generación y transferencia que desarrolle la institución.
- Mantener programas permanentes de desarrollo y promoción e incentivo del personal.
- Todos los proyectos que desarrolle la institución serán producto de la zonificación y planificación agro ecológico, armónico y estético.
- La administración respetará las asignaciones presupuestarias establecidas a proyectos.
- Todos los procesos estarán enmarcados en la filosofía de la Calidad Total.
- Todo personal que aspire a ingresar a nuestra institución debe responder al perfil establecido por la institución.

## Marco Instrumental

Las Áreas Instrumentales serán:

- Desarrollo Curricular
- Desarrollo Organizacional
- Organización para la Ejecución

### Lineamientos Estratégicos

#### Desarrollo Curricular

Desarrollar Proyectos Curriculares Agropecuarios, con enfoque de sostenibilidad, que contribuyan a la solución de los problemas que enfrenta el productor rural y su familia.

#### Programa de Educación Media

Desarrolla el currículo del Bachillerato Agropecuario, con una duración máxima de tres años, dirigida a jóvenes graduados del segundo nivel de educación o secundaria.

#### Programa de Educación de Tercer Nivel

Desarrolla el currículo modulares de Técnicos Superiores, con una duración mínima de una año, dirigida a jóvenes graduados del segundo Nivel o Nivel Media; atendiendo a la demanda de recursos humanos calificados del sector agropecuario.

#### Programa de Educación No Formal

Se desarrolla transferencia de Tecnología y desarrolla actividades de capacitación con distintos periodos de duración, que van desde una semana a tres meses, utilizando módulos productivos que permitan la generación y transferencia de tecnología actualizada y apropiada.

## Desarrollo Organizacional

Desarrolla Programas Organizacionales dirigidos a lograr un mejoramiento continuo de los Recursos de la Institución, facilitando el desarrollo de la estrategia curricular.

Programa de Desarrollo de Recursos Humanos:

Establecimiento de programas de capacitación, perfeccionamiento continuo y desarrollo humano dirigido a todo el personal de la institución.

Programa de Acondicionamiento Físico:

Implementar programas de mantenimiento, acondicionamiento y construcción de infraestructuras que faciliten el desarrollo eficiente de las distintas actividades de la institución.

Programa de Equipamiento:

Implementar un programa de adquisición y mantenimiento de equipo, que requieran los diferentes proyectos y programas acorde con los avances tecnológicos.

Programa de Financiamiento:

Implementar un programa de captación de recursos financieros, internos y externos, que permita el desarrollo de los proyectos institucionales.

Programa de Vida Estudiantil:

Implementar un programa de actividades, de acondicionamiento de los espacios físicos y equipamiento, que contribuya a la formación integral, al desarrollo de los talentos y satisfacción de los estudiantes.

Promoción y Divulgación:

Desarrollar un programa de promoción y divulgación permanente de los proyectos, actividades y productos que se llevan a cabo, con miras a mantener el posicionamiento de la institución.

Maya Curricular  
Plan de Estudios IV Año

MATERIAS	BIMESTRES											
	I			II			III			IV		
	T	P	T	T	P	T	T	P	T	T	P	T
1. Gramática	4			4								
2. Ortografía							4			4		
3. Sociología	2			2								
4. Cartografía							2			2		
5. Gramática	3											
6. Composición				3								
7. Fonética							3					
8. Conversación										3		
9. Educ. Para la Recreación	1	2		1	2							
10. Educ. Para la Salud							1	2		1	2	
11. Geometría	2	2		2	2							
12. Método Científico				2	2							
13. Sistemas de Medidas							2	2				
14. Est. de la Materia										2	2	
15. Célula = Citología	2	2										
16. Reproducción				2	2							
17. Genética							2	2				
18. Niveles de Organización de la Materia										2	2	
19. Introducción a la Fitotecnia	2	4		2	4							
20. Principios Básicos de Administración	3											
21. Organización Empresarial				3								
22. Teoría de la Producción							3					
23. Elaboración de Proyectos (Perfil)										3		
24. Introducción a la Zootecnia							2	4		2	4	
25. Introducción al Desarrollo Rural	2											
26. Cooperativismo				2								
27. Introducción a la Informática	2											
28. Procesador de Palabras				2								
29. Hoja de Cálculo							2					
30. Base de Datos										2		
31. Introducción a las Construcciones Rurales	4											
32. Diseño y desarrollo del Plano				4								
33. Presupuesto							4					
34. Construcciones Rurales										4		
35. Norma	2											
36. Conducta				2								
37. Agroecología (Fito-Zoo)							4			4		



## Plan de VI año

MATERIAS	13 BIMESTRES											
	I			II			III			IV		
	T	P	T	T	P	T	T	P	T	T	P	T
1. <i>Expresión Oral</i>	2			2								
2. <i>Literatura</i>							2			2		
3. <i>Gobierno de Panamá</i>	2			2								
4. <i>Deberes y Derechos Individuales</i>							2			2		
5. <i>Comprensión Auditiva</i>	*			2								
6. <i>Literatura Agrícola</i>							2					
7. <i>Oratoria</i>										2		
8. <i>Silvicultura</i>	2	5										
9. <i>Cultivos Industriales</i>				2	5		2	5				
10. <i>Principios de Microeconomía</i>	3											
11. <i>Principios de Macroeconomía</i>				3								
12. <i>Teoría del Consumidor</i>							3					
13. <i>Comercialización y Mercadeo</i>										3		
14. <i>Transferencia de Tecnología Agropecuaria</i>	4	*		4			4			4		
15. <i>Planimetría</i>		4										
16. <i>Altimetría</i>					4							
17. <i>Sistema de Riego (III y IV Bimestre)</i>								4			4	
18. <i>Órganos Vegetales (Histología)</i>				4								
19. <i>Taxonomía Vegetal</i>							4					
20. <i>Las Plantas y su Uso</i>										4		
21. <i>Estructura y Función de los Tejidos vegetales.</i>	4											
22. <i>Dinámica</i>	3			3								
23. <i>Trabajo y Potencia</i>							3					
24. <i>Energía Mecánica</i>										3		
25. <i>Agrostología</i>	4			4								
26. <i>Reproducción Animal</i>							4					
27. <i>Sanidad Animal</i>										4		
28. <i>Manejo del Hato Bovino</i>	2	5		2	5							
29. <i>Manejo de Especies Menores</i>							2	5		2	5	

## PORCENTAJE POR AREA Y POR NIVEL

MATERIAS	NIVELES					
	IV AÑO		V AÑO		VI AÑO	
	T	P	T	P	T	P
<b>AREA HUMANISTICA</b>						
<i>Español</i>	4		2		2	
<i>Ciencias Sociales</i>	2		2		2	
<i>Ética y Moral</i>	2		1			
<i>Inglés</i>	3		2		2	
<i>Educ. Física</i>		2		2		
<i>sub.-Total</i>	11	2	7	2	6	0
<b>AREA CIENTIFICA</b>						
<i>Matemáticas</i>	4		3		3	
<i>F. C. B.</i>	2	2				
<i>Física</i>			3		3	
<i>Química</i>			2	2	2	2
<i>Biología</i>	2	2	2	2	2	2
<i>Subtotal</i>	8	4	10	4	10	4
<b>AREA TECNICA</b>						
<i>Cultivo</i>	2	4	2	4	2	5
<i>Administración</i>	3		3		3	
<i>Ingeniería rural</i>		4		4		4
<i>Zootecnia</i>	2	4	2	4	2	5
<i>Nutrición Humana</i>	2			3		3
<i>Extensión Agropecuaria</i>	2			3		4
<i>Informática</i>		2		2		2
<i>Subtotal</i>	11	14	7	20	7	23
<b>SUBTOTAL</b>	30	20	24	26	23	27
<b>TOTAL</b>	50		50		50	
<b>AREAS</b>	<b>IV NIVEL</b>		<b>V NIVEL</b>		<b>VI NIVEL</b>	
<b>HUMANISTICA</b>	26%		18 %		12 %	
<b>CIENTIFICA</b>	24%		28 %		28 %	
<b>TECNOLOGÍA</b>	50%		54 %		60 %	

MINISTERIO DE DESARROLLO AGROPECUARIO  
 ESCUELA NACIONAL DE AGRICULTURA  
 Doctor Augusto Samuel Boyd

INA - Panamá

PLAN DE ESTUDIO DEL BACHILLERATO AGROPECUARIO

IV AÑO

<u>AREA HUMANISTICA</u>	<u>BIMESTRES</u>			
ESPAÑOL	I	II	III	IV
CIENCIAS SOCIALES	I	II	III	IV
INGLES	I	II	III	IV
ETICA Y MORAL	I	II	III	IV
EDUCACION FISICA	I	II	III	IV
<u>AREA DE LAS CIENCIAS NATURALES Y EXACTAS</u>				
MATEMATICAS	I	II	III	IV
FUNDAMENTOS DE CIENCIAS BASICAS	I	II	III	IV
PRINCIPIOS DE FISICA	I	II		
PRINCIPIOS DE QUIMICA			III	IV
BIOLOGIA	I	II	III	IV
<u>AREAS TECNICAS:</u>				
CULTIVO:				
FITOTECNIA GENERAL	I	II	III	
ECOLOGIA				IV
ZOOTECNIA:				
ZOOTECNIA GENERAL	I	II	III	IV
ADMINISTRACION DE EMPRESAS				
AGROPECUARIAS	I	II	III	IV
INGENERIA RURAL:				
CONSTRUCCION RURAL	I	II	III	IV
NUTRICION HUMANA	I	II	III	IV
EXTENSION RURAL Y AGRICOLA	I	II	III	IV
INFORMATICA	I	II	III	IV

V AÑOAREA CULTURAL:BIMESTRES

ESPAÑOL	I	II	III	IV
CIENCIAS SOCIALES	I	II	III	IV
ETICA Y MORAL	I	II	III	IV
INGLES	I	II	III	IV
EDUCACION FISICA	I	II	III	IV

AREAS DE LAS CIENCIAS NATURALES Y EXACTAS:

MATEMATICAS	I	II	III	IV
QUIMICA INORGANICA	I	II	III	IV
FISICA	I	II	III	IV
BIOLOGIA (ZOOLOGIA)	I	II	III	IV

AREAS TECNICASCULTIVOS:

CONSERVACION DE SUELOS	I			
GRANOS BASICOS		II	III	
HORTALIZAS				IV
ADMINISTRACION DE EMPRESAS				
AGROPECUARIAS	I	II	III	IV
INGENIERIA RURAL:				
MECANIZACION AGRICOLA	I	II	III	IV
EXTENSION RURAL	I	II	III	IV
ZOOTECNIA:				
AVICULTURA	I			
PORCINO		II		
EQUINO			III	
CAPRINO				IV
NUTRICION HUMANA				
PROCESAMIENTO DE ALIMENTOS	I	II	III	IV
INFORMATICA	I	II	III	IV

VIAÑO

AREA CULTURAL	BIMESTRES			
ESPAÑOL	I	II	III	IV
CIENCIAS SOCIALES	I	II	III	IV
INGLES	I	II	III	IV
<u>AREAS DE LAS CIENCIAS NATURALES Y EXACTAS:</u>				
MATEMATICAS	I	II	III	IV
FISICA	I	II	III	IV
QUIMICA ORGANICA	I	II	III	IV
BIOLOGIA (BOTANICA)	I	II	III	IV
<u>AREAS TECNICAS:</u>				
CULTIVOS:				
SILVICULTURA	I			
FRUTICULTURA		II		
CULTIVOS INDUSTRIALES			III	
ADMINISTRACION DE EMPRESAS				
AGROPECUARIAS	I	II	III	IV
INGENIERIA RURAL:				
TOPOGRAFIA	I	II		
RIEGO Y DRENAJE			III	IV
EXTENSION RURAL	I	II	III	IV
ZOOTECNIA				
NUTRICION ANIMAL	I			
PASTOS Y FORRAJES		II		
GANADO DE LECHE			III	
GANADO BOVINO DE CARNE				IV
NUTRICION HUMANA:				
PROCESAMIENTO DE ALIMENTOS	I	II	III	IV
INFORMATICA	I	II	III	IV

## PRESUPUESTO

*(La siguiente información fue proporcionada por el departamento de finanzas del INA).*

Presupuesto Anual: 969,123 US\$ MIDA 100%

Para tres grandes áreas: Dirección y Coordinación, Enseñanza (US \$ 243,234.00) y Producción Agropecuaria que incluyen: Salarios, viáticos, alimentación de estudiantes, transporte, actividades agropecuarias y de mantenimiento de las instalaciones.

MEDUC Ley 13 aporta 18,000.00 US\$ para actividades de los estudiantes estos fondos vienen del Ministerio de Educación y se asignan a las Instituciones educativas.

Presupuesto Administrativo del INA = US\$ 519,000.00

Este año el Despacho de la Presidencia a través del Fondo de Inversión Social aportó US \$ 1, 000,000.00 para reparación y reconstrucción total de los edificios principales y gimnasio que tenían ya cerca de 60 años.

### Costo Promedio por Estudiante

- |         |   |
|---------|---|
| 1. US\$ | 120.00 ESTUDIANTE/MES   |
| 2. US\$ | 60.00 paga de mensualidad el estudiante                                     |
| 3. US\$ | 60.00 cubre el INA  |
| 4. US\$ | 30.00 paga el estudiante de bajos recursos con beca estudio-trabajo         |
| 5. US\$ | 00.00 paga el estudiante sobresaliente o de muy bajos recursos con BECA INA |

### Proyección

Apoyo de la Cooperación del gobierno del Japón JICA en equipos, técnicos, expertos y voluntarios, actualmente han donado un vehículo 4X4, 2 tractores, 2 cultivadoras y 60,000.00 dólares en equipos para ganado de leche y carne (enfardadoras de heno, rastras, semillas de pastos, cercas eléctricas y capacitación). También han apoyado en la creación de una Granja modelo de agricultura orgánica

Apoyo de la Cooperación China de Taiwán en semillas, técnicos, expertos, voluntarios, 2 cultivadoras, un tractor y un vivero.

## ANEXO No. 15

Valores que nos mueven

Los valores que orientan el quehacer institucional son:

- ***El Desarrollo Del Ser Humano:***  
Promueve dentro y fuera de la organización el crecimiento del individuo en todas sus dimensiones.
- ***Excelencia institucional:***  
Incorpora en la institución procesos de calidad, trabajo en equipo y mejoramiento continuo, logrando la calidad superior en los procesos participativos de enseñanza- aprendizaje.
- ***Comportamiento ético:***  
Vive los principios de honestidad, amor al trabajo, responsabilidad, disciplina, respeto a los demás, a la vida y al ambiente.
- ***Desarrollo sostenible:***  
Promueve sistemas y procesos que respondan a las necesidades y demandas presentes, sin limitar la posibilidad de alcanzar las expectativas y satisfacer las necesidades a las futuras generaciones.
- ***Sensibilidad social:***  
Conoce las necesidades de las comunidades rurales y del productor y contribuye a su bienestar a través de sistemas productivos adecuados a su realidad sociocultural.
- ***Búsqueda del conocimiento:***  
Busca permanentemente conocimientos innovadores para desarrollar y transferir tecnologías y procesos aplicables, que contribuyan al mejoramiento profesional y al desarrollo del Sector Agropecuario.
- ***Conservación del ambiente:***  
Desarrolla y aplica sistemas y procesos que respetan y protegen el ambiente procurando entregar a las futuras generaciones la variedad genética y física de nuestro ecosistema.

## ANEXO No. 16

### Filosofía Institucional

La institución centra todo su que hacer en el ser humano, reconociendo que a través de su desarrollo se puede lograr el mejoramiento de la institución, de la producción, del nivel de vida de los productores y del sector agropecuario.

Por tal motivo, la Institución desarrollará procesos participativos en el cumplimiento de sus objetivos. El proceso enseñanza y aprendizaje estimulará al estudiante a buscar y crear su propio conocimiento, basándose en la experiencia, fortaleciendo las actitudes que promuevan el liderazgo, valores morales, compromiso social, creatividad, trabajo en equipo y capacidad para la toma de decisiones.

El INA reconoce que los productores agropecuarios y especialmente el agricultor rural, necesitan de manera urgente soluciones que le permitan incorporarse y competir en el nuevo entorno mundial, para evitar su desaparición y la consiguiente presión social en las áreas urbanas.

A través de la cooperación con otras instituciones nacionales e internacionales potenciará su actividad para poner a disposición del productor tecnologías apropiadas y aplicables a sus necesidades reales.

Buscará permanentemente la satisfacción de los clientes, la motivación de los miembros de la organización y la sostenibilidad financiera, incorporando principios y procesos administrativos que busquen el mejoramiento continuo.

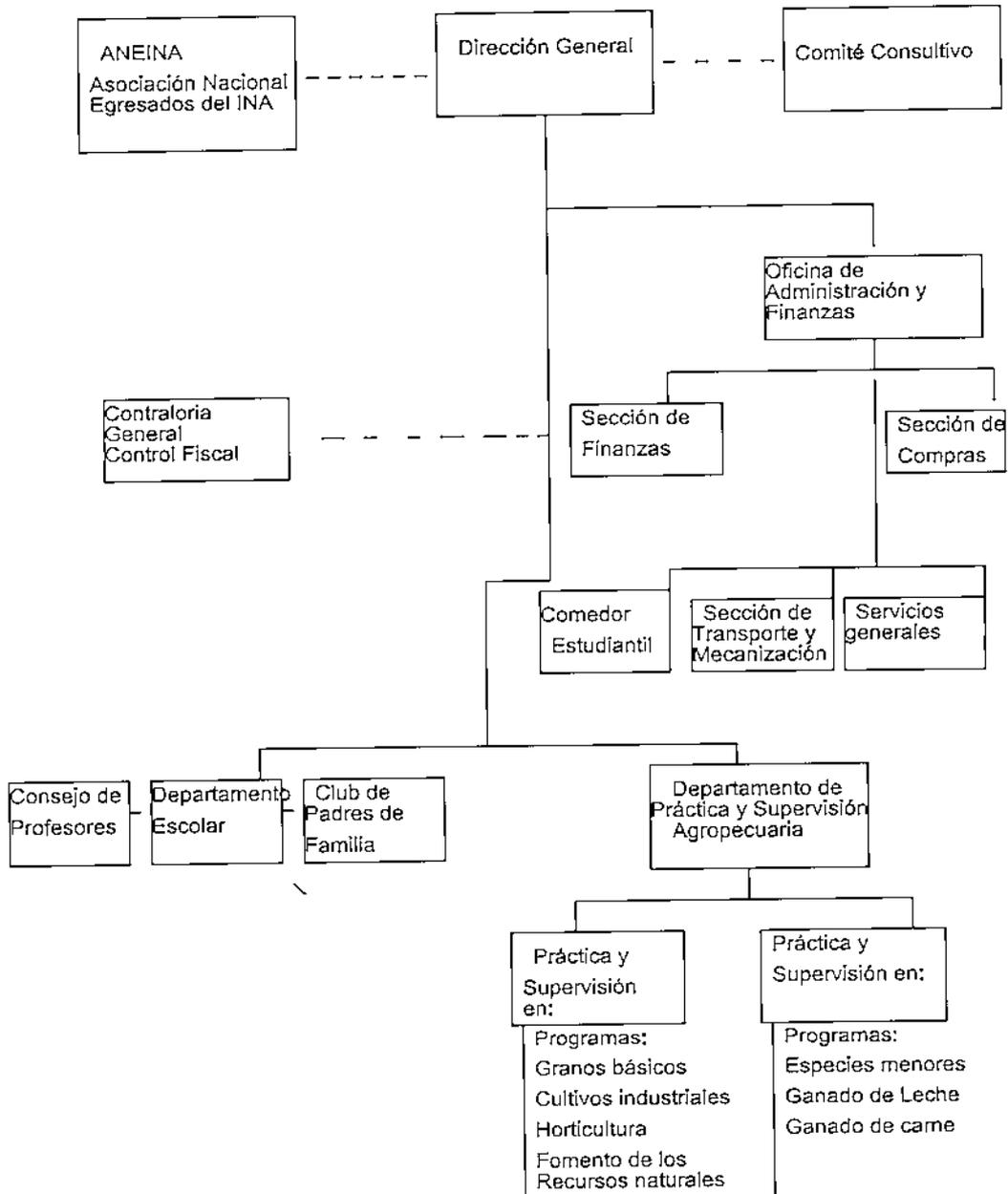
La institución es consciente de que la naturaleza nos provee del lugar donde vivimos y los recursos necesarios por lo que en todas sus actividades procurarán la conservación del ambiente.

### Objetivos Institucionales

- Contribuir al desarrollo del sector agropecuario nacional, mediante la educación de técnicos medios con una excelente formación teórica práctica, con conocimiento de la realidad nacional y la capacidad para ayudar al productor en la solución de sus problemas.
- Contribuir al desarrollo del sector agropecuario nacional, mediante la educación de técnicos medios con una excelente formación teórico práctica, con conocimiento de la realidad nacional y la capacidad para ayudar al productor en la solución de sus problemas
- Mejorar la capacidad técnica de los productores agropecuarios a través de la generación y transferencia de tecnología apropiada, acorde a las condiciones de la realidad productiva nacional

ADMINISTRACIÓN:

**ORGANIGRAMA  
INSTITUTO NACIONAL DE AGRICULTURA**



**PROPUESTA DE CAMBIO DE LA BASE LEGAL DEL INA**

Elaborada y Desarrollada por el INA - IICA.

ANTEPROYECTO DE LEY N° \_\_\_\_\_ (De de de 2003)  
POR MEDIO DE LA CUAL SE CREA LA ESCUELA NACIONAL DE  
AGRICULTURA

**LA ASAMBLEA LEGISLATIVA****DECRETA:**

- ARTÍCULO 1:** Créase una institución de derecho público, sin fines de lucro, denominada ESCUELA NACIONAL DE AGRICULTURA (ENA), con especialidad en la enseñanza, la capacitación, la difusión de conocimientos sobre agricultura, ganadería y la conservación de la naturaleza.
- ARTÍCULO 2:** La Escuela Nacional de Agricultura tendrá personalidad jurídica, patrimonio propio y derecho a administrarlo, autonomía en su régimen administrativo, económico, financiero y funcional, capacidad para adquirir derecho, contraer obligaciones y entablar procedimientos judiciales y administrativos.
- ARTÍCULO 3:** La Escuela Nacional de Agricultura podrá ofrecer títulos del Segundo y Tercer Nivel de Enseñanza aprobados por el Ministerio de Educación, así como cualquier otra alternativa académica de carácter formal e informal, capacitación técnica, actualizaciones y toda otra forma de extensión y promoción humana dirigida al sector agropecuario.

**ARTICULO 4:** La Escuela Nacional de Agricultura, tendrá su sede en la localidad de Corita en la comunidad de Cañazas Abajo, Corregimiento de La Raya de Santa María, Distrito de Santiago, Provincia de Veraguas, pero podrá establecer agencias, oficinas, centros o dependencias en cualquier lugar del país o fuera de él.

**ARTICULO 5:** La Escuela Nacional de Agricultura tendrá los siguientes objetivos:

1. Desarrollar programas para la enseñanza agropecuaria, capacitación, investigación, difusión del conocimiento sobre la agricultura, la ganadería, la conservación de la naturaleza y el desarrollo rural sustentable.
2. Contribuir con las políticas de desarrollo dictadas por los diversos organismos sectoriales, especialmente dirigidas a los territorios rurales.
3. Ofrecer diversas alternativas académicas de carácter formal e informal, así como capacitación técnica, actualizaciones y toda otra forma de extensión y promoción humana dirigida al el sector agropecuario y el desarrollo rural sustentable.
4. Empezar otras actividades afines con su especialidad.

## CAPITULO I DEL PATRIMONIO

**ARTÍCULO 6:** El Patrimonio de la Escuela Nacional de Agricultura estará constituido por:

1. El subsidio que le concede el Estado, así como cualquier otra partida que se encuentre asignada dentro del presupuesto de las entidades autónomas y semiautónomas de Estado a esta Escuela.

2. Las donaciones, herencias o aportes que reciba de sus miembros o de cualquier otra persona natural o jurídica, que serán considerados en su totalidad como gastos deducibles de la renta gravable a favor de los contribuyentes en el cálculo del impuesto sobre la renta.  
Estos gastos se deducirán mediante la declaración de renta del año respectivo.
3. Los bienes, muebles e inmuebles, fondos y otros que al entrar en vigencia esta ley, posea el Instituto Nacional de Agricultura y los que adquiera para el cumplimiento de sus objetivos.
4. El producto de cualquier otra gestión o actividad que efectúe para respaldar la realización de sus objetivos y funciones.
5. Los recursos que reciba la Escuela por cualquier servicio remunerado que preste.
6. Los fondos que adquiera por cualquier título.

**ARTICULO 7:** El estado continuará dotando a la Escuela Nacional de Agricultura, de la Asignación Presupuestaria del Fondo de Funcionamiento que hasta la fecha ha venido otorgando al Instituto Nacional de Agricultura, sin perjuicio de los incrementos que de tiempo en tiempo corresponda a las leyes de escalafón profesional y al proceso de cambio institucional.

**ARTICULO 8:** La Escuela Nacional de Agricultura, estará exenta del pago de toda contribución, gravamen, tasa o impuesto nacional y/o municipal.

## CAPITULO II

## DEL GOBIERNO Y ADMINISTRACION

**ARTICULO 9:** La Escuela Nacional de Agricultura funcionará bajo la dirección de un PATRONATO constituido, que tendrá plena autonomía en su régimen administrativo.

**ARTICULO 10:** El Patronato de la Escuela Nacional de Agricultura estará integrado así:

1. El Ministro de Desarrollo Agropecuario, quien lo presidirá.
2. Un representante de la Cámara de Comercio, Industrias y Agricultura de Panamá.
3. Un representante de la Contraloría General de la República, con derecho a voz.
4. Un representante y suplente, escogidos por la Asociación Nacional de Egresados del Instituto Nacional de Agricultura (ANEINA),
5. Un representante y su suplente, escogidos por las asociaciones o gremios de técnicos o profesionales afines a las ciencias agrícolas,
6. Un representante y su suplente, escogidos de las asociaciones empresariales legalmente reconocidas.
7. Un representante y su suplente de las Asociaciones de Pequeños y Medianos Productores Agropecuarios.
8. Un representante y su suplente de los funcionarios de la ENA.

**Parágrafo:** Los miembros no gubernamentales y sus suplentes deben ser panameños y gozar de reconocida honorabilidad al momento de su escogimiento y mientras ejerzan la representación.

**ARTICULO 11:** Para el escogimiento de los representantes de los organismos no gubernamentales, se reunirán los representantes legales o quienes ellos designen, y escogerán los representantes principales y suplentes, por mayoría de votos. El reglamento interno del Patronato normará el proceso eleccionario en lo que corresponda. Sobre estas elecciones se levantarán las respectivas actas, que se entregarán en el despacho del Ministerio de Desarrollo Agropecuario, ante quien tomarán posesión los elegidos.

**ARTICULO 12:** El período del cargo de los miembros no gubernamentales, señalados en el artículo 10, será de cinco años y podrán ser reelectos por una sola vez.

Al entrar en vigencia la presente Ley, los períodos de tales miembros serán los siguientes:

Dos (2) miembros actuarán por dos (2) años, dos (2) miembros actuarán por tres (3) años, y dos (2) miembros actuarán por cuatro (4) años. Estos períodos serán asignados por sorteo en la primera reunión formal del Patronato. Los miembros cumplirán el período que se les asigne, mientras pertenezcan a las entidades que representan.

**ARTICULO 13:** El Patronato de la Escuela Nacional de Agricultura tendrá las siguientes funciones:

1. Dictar la acción y la política educativa de la Escuela.
2. Establecer la estructura administrativa para el buen funcionamiento de la Escuela.
3. Desarrollar los sistemas de información necesarios para su gestión y administración eficientes.
4. Elaborar los estatutos de la Escuela promulgarlos y reformarlos.

5. Aprobar, reformar e interpretar los planes de estudio, programas y reglamentos.
6. Regular su régimen jurídico de adquisición de insumos, materiales, equipos y la contratación de servicios mediante una reglamentación que el patronato expedirá para tales efectos.
7. Aprobar presupuesto anual de gastos e inversiones, según los ingresos disponibles y las necesidades de la institución, y autorizar cualquier otro gasto extraordinario.
8. Crear un sistema de auditoría interna que permita el control de los bienes, materiales y equipo bajo su responsabilidad.
9. Dictar y aprobar el reglamento interno y el de funcionamiento.
10. Definir una política de recursos humanos a fin de estimular el sistema de méritos y la capacitación, el reconocimiento salarial y promover tanto el respeto, la ética y satisfacción como la estabilidad laboral.
11. Elaborar normas de concurso de méritos para seleccionar y nombrar el personal directivo y demás funcionarios públicos de la institución.
12. Contratar, nombrar o remover al Director de la Escuela, con observancia de los requisitos que se señalen en los estatutos para el ejercicio de cargo.
13. Establecer los requisitos de ingresos de los alumnos a la Escuela y a sus diferentes programas.
14. Realizar gestiones y actividades a fin de captar fondos necesarios para su funcionamiento.
15. Remitir periódicamente de acuerdo con la Ley, los informes financieros de la Escuela al Ministerio de Desarrollo Agropecuario y a la Contraloría General de la República.
16. Ejercer cualquier otra función que contribuya al logro de los objetivos señalados en esta Ley.

- ARTICULO 14:** El Patronato elegirá, un Vicepresidente y un Secretario. En los reglamentos de la institución, de acuerdo a lo que establece el Artículo 13 de la presente ley, se determinará el período de esos nombramientos y las funciones de los directivos, así como las cuestiones de procedimiento y funcionamiento del Consejo Directivo. El Consejo Directivo podrá celebrar reuniones en cualquier lugar fuera de la institución.
- ARTICULO 15:** Todos los miembros del Patronato prestarán sus servicios “ad honorem”.
- ARTICULO 16:** La Dirección de la Escuela y el manejo de sus recursos, en los términos aprobados por el Patronato y bajo la vigilancia de éste, estarán a cargo del Director.
- ARTÍCULO 17:** Las funciones, atribuciones y deberes del Director, y demás funcionarios ejecutivos de la Escuela que determine el Patronato, serán detallados en el reglamento interno.
- ARTICULO 18:** Para el cambio en el marco jurídico de gestión del Instituto Nacional de Agricultura (INA), la Junta Directiva elaborará un manual de evaluación de los funcionarios del antiguo INA que permanecerán laborando en la Escuela Nacional de Agricultura y los que no, continuarán laborando dentro del MIDA el que los absorberá en su estructura institucional.

**CAPITULO III**  
**CONTROL FISCAL**

**ARTICULO 19:** La Contraloría General de la República ejercerá el control posterior del manejo de los fondos de la Escuela Nacional de Agricultura (ENA).

**ARTICULO 20:** Para el expedito y oportuno cumplimiento de sus objetivos y por considerarse de interés nacional y beneficio social se exceptúa a la Escuela Nacional de Agricultura del trámite de licitación pública, concurso y solicitud de precios.

**CAPITULO IV**  
**DISPOSICIONES FINALES**

**ARTICULO 21:** Todo lo concerniente a la organización interna y al funcionamiento de la Escuela Nacional de Agricultura que no esté regulado por esta ley, será determinado por el Reglamento Interno.

**ARTICULO 22:** Esta Ley deroga el Decreto Ejecutivo N° 15 del 28 de Febrero de 1941, el Decreto Ejecutivo N° 407 del 20 de Noviembre de 2000, así como cualquier otra disposición que le sea contraria y comenzará a regir a partir de su promulgación.

**COMUNÍQUESE Y CUMPLASE.**

Propuesto a la consideración del Pleno de la Asamblea Legislativa, hoy \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2003, por la suscrita, LYNETTE STANZIOLA, Ministra de Desarrollo Agropecuario, en virtud de autorización del Consejo de Gabinete, otorgado en su sesión del día \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2003.

ANEXO No. 19

## Propuesta de Fortalecimiento Administrativa y Académica del Instituto Nacional Augusto Samuel Boyd

Seminario-Taller Organizado por IICA – Panamá – Zamorano

*Para alcanzar su sueño, un guerrero de la luz necesita una voluntad firme y una inmensa capacidad de entrega; aunque tenga un objetivo, no siempre el camino para lograrlo es aquel que se imagina.*

*Paulo Coelho, Inédito.*

*Cada vez somos más quienes pensamos que si queremos que los resultados sean diferentes en el futuro, debemos evitar seguir haciendo más de lo mismo.*

*A. Schejtman y J. Berdegué. 2003*

### I. Aspectos generales:

- EVENTO:** Seminario-Taller Participativo (Propuesta de fortalecimiento académico y administrativo del INA).
- DIRIGIDO AL:** Instituto Nacional de Agricultura Augusto Samuel Boyd (INA).
- FECHA:** 16 al 19 de Agosto 2004.
- DURACIÓN:** 4 DIAS.
- RESPONSABLES:** Agr. Eduardo E. Aparicio G. (Estudiante de zamorano).  
Ph. D. José Ramírez (asesor IICA-Costa Rica).  
M. Sc. Pedro Quiel (asesor Zamorano).  
M. Sc. Rosa Amada Zelaya (asesor Zamorano).
- PARTICIPANTES:** 27 participantes de los sectores relacionados.

### II. Objetivo General:

Desarrollar un seminario-taller participativo, que garantice un proceso de intercambio entre los diferentes actores: sector privado, instituciones publicas, egresados, profesores y gobierno, a fin de validar y analizar la información existente y plantear alternativas de solución que facilite la preparación de una propuesta de fortalecimiento académica y administrativa para el Instituto Nacional de Agricultura Augusto Samuel Boyd.

### III. Objetivos Específicos:

- Crear el espacio de discusión en donde se intercambie y analice las trasformaciones de los documentos generados por el IICA y presentado por el Agr. Eduardo E. Aparicio G., en el contexto actual de la propuesta de fortalecimiento académico y administrativo del INA.
- Promover el intercambio entre los diferentes actores del sector gobierno, privado (empleadores), académico, egresados y cuerpo estudiantil sobre los enfoques administrativos, académicos y operativos del INA.
- Presentar al final del seminario taller participativo los resultados esperados: perfiles de proyectos para fortalecimiento y proponer un marco jurídico que riga al instituto encaminándolo a un proceso coordinado con mejores oportunidades.

#### IV. Antecedentes Principales:

- No existe conciencia de los crecientes problemas educativos que enfrenta el país y de la necesidad de actualizar las enseñanzas de las personas que ingresan al mercado laboral.
- El INA ha presentado por años una serie de problemas administrativos y académicos que lo están elevando en forma acelerada a reducir sus capacidades de formación de capital humano.
- Instituciones como Zamorano y el IICA han estado recopilando información sobre la problemática del INA tratando de buscar alternativas de solución.
- Han existido otras actividades para promover el intercambio entre las partes involucradas en las actividades del INA sin lograr llegar acuerdos con ellos.

#### V. Propósitos centrales de la jornada:

- Reunir en el Seminario-Taller participativo, a todos los actores que puedan aportar a encontrar soluciones a la problemática del INA.
- Intercambiar ideas y experiencias entre los asistentes del evento orientadas al tema central del mismo.
- Discutir los documentos utilizados para actualizar la información sobre la problemática.
- Definir propuestas de solución, las cuales serán presentadas como documentos finales del seminario-taller participativo.

#### VI. Materiales y Métodos:

### PROGRAMA DEL EVENTO

Martes 17 de agosto de 2004.

<i>Actividad</i>	<i>Duración y Horario</i>	<i>Técnica</i>	<i>Responsable</i>	<i>Materiales</i>
1- Llegada y registro de los participantes.	30 Minutos (07:30 – 08:00)	Recibimiento	Dr. José Ramírez Agr. Eduardo E. Aparicio G.	Hoja de Asistencia, tarjetas y pluma.
2- Inauguración del Seminario-Taller participativo del INA.	30 Minutos (08:00 – 08:30)	Presentación	Dr. José Luis Ramírez Representante del IICA Panamá Dr. José Domínguez Rodríguez Representante del MIDA	Proyector, Lapto.
3- Presentación de los objetivos del taller, metodología del evento y resultados esperados	30 Minutos (08:30 – 09:00)	Presentación	Dr. José Ramírez Agr. Eduardo E. Aparicio G.	Proyector, Lapto.
4- Presentación ¿Cuál es	30 Minutos	Presentación	Agr. Eduardo E. Aparicio G.	Proyector, Lapto,

la situación actual del INA? Expectativas, En donde estamos? ¿Hacia donde queremos ir?	(09:00 – 09:30)			diagnostico SICA-INA.
RECESO	15 Minutos (09:30 – 09:45)			
5- Separación por grupos asignados a los participantes.	15 Minutos (09:45 – 10:00)	Asignaciones	Agr. Eduardo E. Aparicio G.	Lista de participantes por institución.
6a- Discusión del análisis FODA (grupo # 1)	2 Horas (10:00 – 12:00)	Trabajo Grupal	Dr. José Ramírez Agr. Eduardo E. Aparicio G.	Lapto, análisis FODA-INA
6b- Discusión de la Misión y Visión del INA (grupo # 2)	2 Horas (10:00 – 12:00)	Trabajo Grupal	Dr. José Ramírez Agr. Eduardo E. Aparicio G.	Computadora.
6c- Discusión del Perfil del egresado. (grupo # 3)	2 Horas (10:00 – 12:00)	Trabajo Grupal	Dr. José Ramírez Agr. Eduardo E. Aparicio G.	Computadora, análisis Maya curricular.
ALMUERZO	1 Horas (12:00 – 01:00)			
7a- Continúa la discusión del análisis FODA (grupo # 1)	2 Horas (01:00 – 02:00)	Trabajo Grupal	Dr. José Ramírez Agr. Eduardo E. Aparicio G.	Computadora, análisis FODA-INA
7b- Continúa la discusión de la Misión y Visión del INA. (grupo # 2)	2 Horas (01:00 – 02:00)	Trabajo Grupal	Dr. José Ramírez Agr. Eduardo E. Aparicio G.	Computadora, análisis de la Visión y Misión.
7cb- Continúa la discusión del Perfil del egresado. (grupo # 3)	2 Horas (01:00 – 02:00)	Trabajo Grupal	Dr. José Ramírez Agr. Eduardo E. Aparicio G.	Computadora, análisis Maya curricular.
RECESO	15 Minutos (02:00 – 05:00)			
8a- Presentación por el grupo # 1 Discusión del análisis FODA.	2 Horas (02:00 – 05:00)	Presentación (evaluación en plenaria)		Computadora, proyector.
8b- Presentación por el grupo # 2 Discusión de la visión y misión del INA.	2 Horas (02:00 – 05:00)	Presentación (evaluación en plenaria)		Computadora, proyector.
8c- Presentación por el grupo # 3 Discusión del Perfil del egresado.	2 Horas (02:00 – 05:00)	Presentación (evaluación en plenaria)		Computadora, proyector.

Miércoles 18 de agosto de 2004.

<i>Actividad</i>	<i>Duración y Horario</i>	<i>Técnica</i>	<i>Responsable</i>	<i>Materiales</i>
1- Resumen del día anterior	30 Minutos (07:30 - 08:00)	Presentación	Agr. Eduardo E. Aparicio G.	Proyector, Lapto.
2- Separación por grupos asignados a los participantes.	15 Minutos (08:00 - 08:15)	Asignaciones	Agr. Eduardo E. Aparicio G.	Lista de participantes por institución.
3a- Discusión de los objetivos, políticas y estrategias del INA. (grupo # 1).	3 Hora y 45 Minutos (08:15 - 12:00)	Trabajo Grupal	Dr. José Ramírez Agr. Eduardo E. Aparicio G.	Compútdora, análisis objet., políticas, estrategias INA.
RECESO	(10:00 - 10:15)			
3b- Discusión de la Maya Curricular del INA. (grupo # 2).	3 Hora y 45 Minutos (08:15 - 12:00)	Trabajo Grupal	Dr. José Ramírez Agr. Eduardo E. Aparicio G.	Compútdora, análisis Maya curricular.
3c- Discusión de Perfil del Docente. (grupo # 3).	3 Hora y 45 Minutos (08:15 - 12:00)	Trabajo Grupal	Dr. José Ramírez Agr. Eduardo E. Aparicio G.	Compútdora, maya curricular y perfil del egresado.
ALMUERZO	1 Horas (12:00 - 01:00)			
4a- Presentación por el grupo # 1 Discusión del objetivos, políticas y estrategias.	4 Horas (01:00 - 05:00)	Presentación (evaluación en plenaria)		Proyector, Lapto.
4b- Presentación por el grupo # 2 Discusión de la Maya curricular.	4 Horas (01:00 - 05:00)	Presentación (evaluación en plenaria)		Proyector, Lapto.
RECESO	15 Minutos (03:00 - 03:15)			
4c- Presentación por el grupo # 3 Discusión del perfil del Docente.	4 Horas (01:00 - 05:00)	Presentación (evaluación en plenaria)		Proyector, Lapto.

Jueves 19 de agosto de 2004.

<i>Actividad</i>	<i>Duración y Horario</i>	<i>Técnica</i>	<i>Responsable</i>	<i>Materiales</i>
1. Resumen del día anterior.	30 Minutos (07:30 – 08:00)	Presentación	Agr. Eduardo E. Aparicio G.	Proyector, Lapto.
2- Separación por grupos asignados a los participantes.	15 Minutos (08:00 – 08:15)	Asignaciones	Agr. Eduardo E. Aparicio G.	Lista de participantes por institución.
3a- Discusión de cooperación Internacional y financiamiento para apoyo al INA. (grupo # 1)	3 Hora y 45 Minutos (08:15 – 12:00)	Trabajo Grupal	Dr. José Ramírez Agr. Eduardo E. Aparicio G.	Computadora, Proyectos Existentes en el INA.
3b- Discusión de Infraestructura, equipamiento y gestión de proyectos para el INA (grupo # 2)	3 Hora y 45 Minutos (08:15 – 12:00)	Trabajo Grupal	Dr. José Ramírez Agr. Eduardo E. Aparicio G.	Computadora, marcadores, análisis Maya curricular.
RECESO	15 Minutos (10:00 – 10:15)			
3c- Discusión de Estructura y Políticas Institucional del INA. (grupo # 3)	3 Hora y 45 Minutos (08:15 – 12:00)	Trabajo Grupal	Dr. José Ramírez Agr. Eduardo E. Aparicio G.	Computadora, Estructura Administrativa del INA.
ALMUERZO	1 Horas (12:00 – 01:00)			
4a- Presentación por el grupo # 1 Discusión del análisis en cooperación Internacional y financiamiento para apoyo al INA.	24 Horas (01:00 – 05:00)	Presentación (evaluación en plenaria)		Proyector, Lapto.
4b- Presentación por el grupo # 2 Discusión del análisis de Infraestructura, equipamiento y gestión para el INA.	4 Horas (01:00 – 05:00)	Presentación (evaluación en plenaria)		Proyector, Lapto.
RECESO	15 Minutos (03:00 – 03:15)			
4c- Presentación por el grupo # 3 Discusión de Estructura y Políticas Institucional del INA.	24 Horas (01:00 – 05:00)	Presentación (evaluación en plenaria)		Proyector, Lapto.

Viernes 20 de agosto de 2004.

Actividad	Duración y Horario	Técnica	Responsable	Materiales
1. Resumen del día anterior	30 Minutos (07:30 – 08:00)	Presentación	Agr. Eduardo E. Aparicio G.	Proyector, Lapto.
2- Separación por grupos asignados a los participantes.	15 Minutos (08:00 – 08:15)	Asignaciones	Agr. Eduardo E. Aparicio G.	Lista de participantes por institución.
3a- Discusión del Plan Estratégico del INA. (grupo # 1)	1 Hora y 45 Minutos (08:15 – 10:00)	Trabajo Grupal	Agr. Eduardo E. Aparicio G.	Computadora, Marco Jurídico Actual y Propuesto.
3b- Discusión del Marco Jurídico del INA (grupo # 2)	1 Hora y 45 Minutos 2 Horas (08:15 – 10:00)	Trabajo Grupal	Dr. José Ramírez Agr. Eduardo E. Aparicio G.	Estructura Administrativa del INA.
RECESO	15 Minutos (10:00 – 10:15)			
4a- Presentación por el grupo # 1 Discusión del Plan Estratégico del INA.	1 Hora y 45 Minutos (10:15 – 12:00)	Presentación (evaluación en plenaria)	Dr. José Ramírez Agr. Eduardo E. Aparicio G.	Proyector, Lapto.
4b- Presentación por el grupo # 2 Discusión del Marco Jurídico.	1 Hora y 45 Minutos (10:15 – 12:00)	Presentación (evaluación en plenaria)	Dr. José Ramírez Agr. Eduardo E. Aparicio G.	Proyector, Lapto.
ALMUERZO	1 Horas (12:00 – 01:00)			
4- Resumen y conclusión del Seminario-Taller Participativo.	30 Minutos (01:00 – 02:00)	Presentación	Dr. José Ramírez Agr. Eduardo E. Aparicio G.	Proyector, Lapto.
5- Clausura del evento.	30 Minutos (01:30 – 02:00)	Presentación	Dr. José Luis Ramírez Agr. Eduardo E. Aparicio G.	

## VI. Metodología de Análisis

**Entrega de Documento:** Se entregara durante el seminario-taller, la recopilación de un documento por el estudiante Agr. Eduardo E. Aparicio G. de Zamorano, para propuesta de fortalecimiento académico y administrativo del INA.

**Grupos de Trabajos:** Los grupos de trabajo son mecanismos que garantiza el intercambio de experiencias; en este caso, se busca que los participantes conozcan y comenten sobre sus experiencias en aspectos relacionados a la problemática a discutir. En tal sentido, cada grupo tendrá al menos un miembro de cada actor o institución representada, se entregara un documento guía de contenido y preguntas que cada grupo habrá que discutir con suficiente tiempo para cada tema.

**Selección de los actores por grupos de trabajo:** Se tomarán tres grupos, los cuales contarán de personas que representaran a todos los actores que están directa o indirectamente relacionados con el trabajo del instituto. Según avance los días, se efectuarán una reorganización de los grupos para tener una mejor interacción entre ellos. Estos grupos estarán conformados de la siguiente forma:

<u>Sectores Participantes.</u>	<u>Cantidades</u>
1. Profesor Académico.	3
2. Profesor Técnico.	4
3. Padres de Familias.	1
4. Representantes del MIDA.	1
5. Representantes del MEDUC.	1
6. Representantes del sector privado.	3
7. Estudiantes Egresados.	1
8. Estudiantes Internos.	1
9. Personal Administrativo.	1

**Presentación de los Grupos:** Cada grupo elegirá un presidente, para moderar y un secretario que garantice la sistematización de todos los comentarios. Al final de cada jornada el presidente, secretario u otra persona asignada por el grupo, deberá hacer un resumen y presentación a los demás grupo, en donde se adicionaran sus actualizaciones e ideas adicionales sobre el documento presentado. Los participantes del grupo podrán rotar al presidente y secretario en las diferentes jornadas de trabajo. Al final de las presentaciones se recopilara toda la información para efecto de los resultados del Seminario-Taller participativo en el INA y elaboración del documento final.

#### VIII. Materiales e insumos para el Seminario –Taller Participativo en el INA.

➤ Lapto	1
➤ Impresora	No
➤ Data Show (proyector)	1
➤ Chinchetas	2 cajas
➤ Cartuchos impresora	No
➤ Cartulinas: tarjetas (azul, rosa, verde, blanco, amarillo).	
➤ Hojas de rotafolio	50 – 75 hojas
➤ Marcadores de papel y de pizarra formica	4 cajas
➤ Papel blanco tamaño carta y oficio	2 bloque
➤ Pizarra de corcho	3 móviles, 1 fijo
➤ Pizarra formica	1
➤ Masking tape	3
➤ Perforadora de tres hoyos	1
➤ Fotocopiadora	
➤ Lápices tinta (color negro y rojo)	3 una de cada una
➤ Lápices carbón	2 caja
➤ Borradores	35 borradores
➤ Libretas	35 unidades

- Material reproducido sobre la propuesta de fortalecimiento académico y administrativo del INA (una copia por cada grupo, del documento elaborado por Agr. Eduardo E. Aparicio G.)
- Computadora (para realizar las actualizaciones que se realicen durante el seminario taller participativo) una por grupo. 4 unidades

**VII. Tabla de Insumos y resumen de Marco metodológico.**

TEMAS	INSUMOS	PASOS	RECOMENDACIONES
FODA	FODA (por actualizar)	Actualizar y mejorar el FODA	Análisis Interno y Externo
Misión y Visión del INA.	Análisis del FODA, Misión y Visión del INA. (por actualizar)	Actualizar y mejorar el Misión y Visión del INA.	A donde quiere llegar como institución y que papel desempeñar dentro de la educación agropecuaria.
Perfil del Egresado	Maya Curricular y FODA. (por actualizar)	Actualizar y mejorar el Perfil del Egresado	Cumple con lo expuesto en la misión y visión y cumplen las expectativas de los empleadores.
Objetivos, políticas y estrategias.	Visión y Misión (por actualizar)	Actualizar y mejorar los Objetivos, políticas y estrategias.	Poseen el mismo rumbo que se quiere con la misión y la visión.
Maya Curricular	Maya curricular (por actualizar)	Actualizar y mejorar la Maya Curricular	Incluyen la temática teórica y practica, que asegure cubrir todas las características del perfil del egresado del INA.
Perfil del Docente	Maya Curricular y Perfil del Egresado (por actualizar)	Actualizar y mejorar el Perfil del Docente	Llena los requisitos del perfil del egresado.
Infraestructura, Equipamiento y Gestión.	Maya curricular y perfil del Egresado. (por actualizar)	Actualizar y mejorar la Infraestructura, Equipamiento y Gestión.	Con que contamos, en que condiciones se encuentran y que nos falta.
Estructura y Políticas Institucionales del INA.	Visión y Misión (por actualizar)	Actualizar y mejorar la Estructura y Políticas Institucionales del INA.	Con que contamos, en que condiciones se encuentran y que nos falta.
Plan de Estrategias del INA.	Plan de Estrategias. Agosto del 2000. (por actualizar)	Actualizar y mejorar el Plan de Estrategias del INA.	Cumple con todos lo propuesto para el desarrollo del INA.
Marco Jurídico.	Plan Estratégico (por actualizar)	Actualizar y validar el Marco Jurídico.	Cubre las necesidades que están expuestas dentro del plan estratégico.

## ANEXO No. 20

## Seminario Taller Organizado por IICA – Panamá – Zamorano

Propuesta de Fortalecimiento Administrativa y Académica del Instituto Nacional  
Augusto Samuel Boyd

*Para alcanzar su sueño, un guerrero de la luz necesita una voluntad firme y una inmensa capacidad de entrega: aunque tenga un objetivo, no siempre el camino para lograrlo es aquel que se imagina.*

*Paulo Coelho, Inédito.*

*Cada vez somos más quienes pensamos que si queremos que los resultados sean diferentes en el futuro, debemos evitar seguir haciendo más de lo mismo.*

*A. Schejtman y J. Berdegué. 2003*

## HOJA DE TRABAJO #3

## PREGUNTAS GENERADORAS

1. Identificar la visión basándose en la actualidad de la institución.
2. Hacer una revisión de los límites, basándose en el documento.
3. Cuales son los ajustes y modificaciones que se deban realizar para mejorar el contexto de los temas.
4. Analizar, actualizar y agregar las visión que consideren realistas a la institución.
5. Escribir la visión de la institución.
6. Se ajustan las realidades y necesidades de la comunidad y sus entornos.

Visión del INA

“El Instituto Nacional de Agricultura, será un centro nacional de formación de recursos humanos, dedicado al desarrollo agropecuario sostenible y en armonía con el ambiente; donde todos sus procesos serán de excelencia; dotado de la infraestructura, equipo y personal altamente calificado, para la enseñanza, generación y transferencia de tecnología adecuadas a las condiciones socioculturales del medio rural.”

## HOJA DE TRABAJO # 4

## PREGUNTAS GENERADORAS

1. Identificar la misión basándose en la actualidad de la institución.
2. Hacer una revisión de los límites, basándose en el documento.
3. Cuales son los ajustes y modificaciones que se deban realizar para mejorar el contexto de los temas.
4. Analizar, actualizar y agregar las misión que consideren realistas a la institución.
5. Escribir la misión de la institución.
6. Se ajustan las realidades y necesidades de la comunidad y sus entornos.

### Misión del INA

Contribuir en el proceso de desarrollo nacional y especialmente del sector agropecuario formando a técnicos a través de programas de capacitación utilizando los diferentes medios de tecnología más actualizada y apropiada. Formando profesionales agropecuarios líderes, con actitudes tecnológicas, investigativas y administrativas; con capacidad para la toma de decisiones, que promueva el desarrollo personal, sociopolítico y económico del agricultor rural, y que aproveche los recursos naturales en armonía con el ambiente.

Contribuir a mejorar el nivel de vida de los productores agropecuarios, generando y transmitiendo tecnología apropiada que permita el desarrollo rural sostenible.

Promover dentro y fuera de su organización valores como honestidad, amor al trabajo, disciplina, solidaridad, sensibilidad y compromiso social, teniendo como centro el ser humano.

Para cumplir con su misión, establecerá alianzas con otras instituciones, impulsará el desarrollo del personal que trabaja en la institución, propiciará el mejoramiento continuo de la organización, generará recursos propios con eficiencia y buscará permanentemente recursos externos.

Nuestro Propósito Esencial.

*“Contribuir con el desarrollo nacional formando líderes para producir  
en armonía con el ambiente”*