

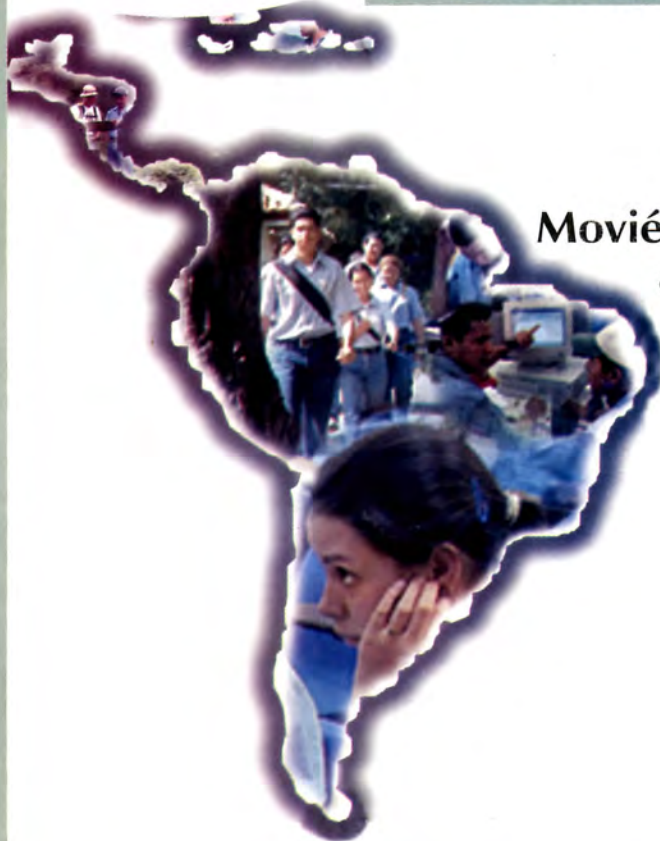
E.A.P.  
0229(327  
C.2

# Memoria del

# CIEA

# 2001

Centro Internacional de Educación Agrícola



**Moviéndonos de Discusiones  
a Acciones: Un Cambio  
Multidimensional  
en las Instituciones  
de Educación Agrícola**

Zamorano, Honduras  
5-13 de febrero de 2002



# Memoria del CIEA 2001

Centro Internacional de Educación Agrícola

## Moviéndonos de Discusiones a Acciones: Un Cambio Multidimensional en las Instituciones de Educación Agrícola



207779

Zamorano, Honduras  
5 - 13 de febrero de 2002



**COSUDE**  
AGENCIA SUIZA PARA EL  
DESARROLLO Y LA COOPERACION

**SCA** Swiss  
College of  
Agriculture

# Memoria del CIEA 2001

Centro Internacional de Educación Agrícola

## Moviéndonos de Discusiones a Acciones: Un Cambio Multidimensional en las Instituciones de Educación Agrícola

### ADMINISTRADORES DE ZAMORANO

Presidenta de la Junta de Fiduciarios: **Kate Semerad**  
Director General: **Dr. Keith L. Andrews**  
Director Ejecutivo: **Dr. Mario Contreras**  
Decano Académico: **Dr. Antonio Flores**

### COMITÉ CONSEJERO DEL CIEA

Presidente: **Christian Fricker**, Dipl. Agr. Eng., ETH  
Miembros: **Barbara Becker**, Dr.  
**Sylvia Brunold**, Dipl. Agr. Eng.  
**Jacques Egger**, Agr. Eng.  
**Bettina Ehrbar**, Agr. Eng.  
**Christian Grieder**, Agr. Eng.  
**Rosemarie Iseli**, lecturer  
**André Renfer**, Dipl. Agr. Eng. ETH, Dr.  
**Anton Stöckli**, Agr. Eng.  
**Thomas Zeller**, Agr. Eng.  
Director: **Roland Stähli**, Agr. Eng.  
Administradora: **Heidi Hürlimann**

### RESPONSABLES DEL CIEA 2001 EN ZAMORANO

Director: **Dr. Mario Contreras**  
Coordinador y Editor de la Memoria: **Dr. Abelino Pitty**  
Facilitador: **Dr. Raul Zelaya**  
Logística: **Rosy de Zelaya**

### MIEMBROS DEL COMITÉ DE LA MEMORIA

<b>Hugo Nava</b> (Perú)	<b>Mariana Martelli</b> (Chile)
<b>Manuel Zepeda</b> (México)	<b>Guillermo Aguirre</b> (Perú)
<b>Baldemar Arteaga</b> (México)	<b>Edgardo Reyes</b> (El Salvador)
<b>Reulio Berrios</b> (Honduras)	<b>Ramona Alvarez</b> (Paraguay)
<b>Dany Silvestre</b> (Venezuela)	<b>Marco Antonio Molina</b> (Guatemala)

## INDICE

Sección I: Introducción.....	1
1. ¿Qué es el CIEA?.....	1
2. ¿Qué es Zamorano?.....	1
3. CIEA 2001.....	2
Sección II: Resultados.....	5
1. Primer día, martes 5 de febrero.....	5
2. Segundo día, miércoles 6 de febrero.....	5
3. Tercer día, jueves 7 de febrero.....	6
4. Cuarto día, viernes 8 de febrero.....	23
5. Quinto día, sábado 9 de febrero.....	33
6. Sexto día, domingo 10 de febrero.....	40
7. Séptimo día, lunes 11 de febrero.....	40
8. Octavo día, martes 12 de febrero.....	54
Sección III: Motivación y Ambiente.....	73
1. Actividades de inducción.....	73
2. Actividades de ambientación.....	73
3. Recomendaciones.....	76
4. Agradecimientos.....	76
Sección IV: Varios.....	77
1. Fotografías del CIEA 2001.....	77
2. Direcciones de los participantes.....	83

## Sección I: Introducción

### 1. ¿Qué es el CIEA?

El CIEA (Centro Internacional d'Etudes Agricoles o Centro Internacional de Educación Agrícola), es parte de la Oficina Federal de Agricultura, sección de capacitación y extensión del Ministerio Suizo de Economía Pública, con sede en Berna. Fue fundado en 1956 por sugerencia de F.T. Wahlen, en esos tiempos director del departamento de Agricultura de FAO en Roma. En 1995 el manejo del CIEA fue transferido al Swiss College of Agriculture. Para más información puede consultar el sitio web: [www.ciea.ch](http://www.ciea.ch)

El CIEA organiza seminarios para profesores y maestros que trabajen en universidades agrícolas, colegios y escuelas vocacionales. Los seminarios están dirigidos a los docentes con títulos universitarios o de colegios, que tienen varios años de experiencia en la enseñanza de la agricultura vocacional. En los seminarios también participan personas responsables de la administración de estas instituciones de enseñanzas.

Por cuarta vez el CIEA auspició un evento de esta naturaleza en Zamorano. En Zamorano se habían realizado tres conferencias de este tipo:

- CIEA - 95 La Formación de Profesionales Agrícolas hacia el Siglo XXI. 28 de agosto-8 de septiembre de 1995.
- CIEA - 97 Calidad, Coherencia y Competitividad de la Educación Agrícola en un Mundo Cambiante. 11-22 de agosto de 1997
- CIEA - 99 El Currículo Invisible, Factor Clave en la Formación del Profesional Agrícola. 9-20 de agosto de 1999.

El CIEA es dirigido por un Comité Consejero formado por:

**Presidente:** Christian Fricker, Dipl. Agr. Eng.,ETH

**Miembros:** Barbara Becker, Dr.

Sylvia Brunold, Dipl. Agr. Eng.

Jacques Egger, Agr. Eng.

Bettina Ehrbar, Agr. Eng.

Christian Grieder, Agr. Eng.

Rosemarie Iseli, lecturer

André Renfer, Dipl. Agr. Eng. ETH, Dr

Anton Stöckli, Agr. Eng.

Thomas Zeller, Agr. Eng.

**Director:** Roland Stähli, Agr. Eng.

**Administradora:** Heidi Hürliermann

### 2. ¿Qué es Zamorano?

La Escuela Agrícola Panamericana, mejor conocida como Zamorano, es una institución privada de educación agrícola superior con base en Honduras, Centro América. Fue establecida en 1942 para servir la necesidad urgente de proveer a la región con profesionales de alta calidad en agricultura. Para más información puede consultar a: <http://www.zamorano.edu/>

### 3. CIEA 2001

**Tema del CIEA 2001:** Integración conceptual y metodológica de los resultados y esfuerzos de los eventos CIEA en los años anteriores, compartiendo y analizando las mejores prácticas educativas-gerenciales y metodologías para ser aplicadas en las instituciones de enseñanza agrícola media y superior, para contribuir al fortalecimiento de la enseñanza agrícola latinoamericana en el tercer milenio.

El objetivo del CIEA 2001 fue contribuir con las instituciones educativas participantes en sus esfuerzos de cambio que tienen o tendrán que llevar a cabo, enfocados en cuatro temas fundamentales:

- Gobierno y gerencia institucional
- Perfiles ocupacionales
- Currículo teórico y de aprendizaje experiencial
- Currículo invisible

Se contó con la participación de 64 representantes de 14 instituciones de 11 países de Latinoamérica; además participaron docentes, estudiantes y administradores de Zamorano.

**Metodología:** En la metodología utilizada para el desarrollo del programa se utilizaron muchas variantes. Antes de su llegada, los participantes tuvieron que cumplir con una actividad previa desarrollada en la institución. Consistió de un análisis para determinar la condición de la educación agrícola de la institución y en el país. Los resultados serán publicados en la revista Ceiba, volumen 42, número 2 (julio-diciembre) de 2002. Las instituciones fueron separadas en dos grupos, en los casos donde habían dos instituciones de un país, esas instituciones no quedaron en el mismo grupo. En los ejercicios grupales los participantes se reunían como instituciones y a veces por el cargo que traían en representación de su institución. Se presentaron tres conferencias magistrales para cubrir todos los temas del CIEA 2001.

**Evaluaciones:** Se hicieron dos evaluaciones durante el CIEA 2001. La calificación que dieron los participantes era de Excelente (4.0), Bueno (3.0), Regular (2.0), Malo (1.0) y Muy malo (0.0).

A finales de la primera semana (medio término) los resultados fueron:

Metodología .....	3.39
Contenido .....	3.42
Facilitación .....	3.73
Logística .....	3.54
Utilidad práctica .....	3.56

La evaluación al concluir el CIEA 2001 fue:

Extensión del programa en relación al contenido	3.41
La logística en la estructura del seminario	3.53
Uso apropiado de metodología y medios	3.68
Dominio de la metodología por los facilitadores	3.81
Transmisión de la importancia del tema	3.54
Estímulo en la participación	3.53
Utilidad de la conferencia	3.69
Opinión general de la conferencia	3.68

Una manera de medir el entusiasmo y verdadero compromiso de las instituciones participantes es el hecho que en menos de una semana de concluido el evento la Universidad Rafael Landívar (Guatemala) montó un taller para compartir las experiencias del CIEA y para iniciar el proceso de cambio; de igual manera, la Escuela de Agricultura Luis Landa (Honduras) realizó un taller en el que se contó con la presencia del facilitador Raúl Zelaya como parte de seguimiento inmediato.

### **Lista de los compromisos adquiridos con el CIEA 2001**

- a) Zamorano: Continuar apoyo puntual con los CIEA
- b) CIEA: Dar seguimiento: Red, participar CIEA futuros, comunicación, otros eventos
- c) Las Instituciones: Puertas abiertas a pasantías de estudiantes y docentes

### **Compromisos personales de los participantes del CIEA 2001**

- Compromiso de cambio
- Dar conferencia y talleres en sus instituciones
- Producir un boletín informativo en cada institución
- Crear una federación de estudiantes de agronomía de Honduras
- Participar en la red de estudiantes latinoamericanos de agronomía y el Caribe
- Buscar un efecto multiplicador
- Intercambiar de información entre todas las instituciones y participantes
- Cambiar la actitud personal
- Compromiso personal de acercarse a las organizaciones productivas del entorno para intercambiar información tecnológica

### **Compromiso de las instituciones**

- Propiciar un efecto multiplicador del CIEA 2001
- Realizar encuentros entre estudiantes y profesores
- Socializar con las autoridades el resultado del evento
- Impulsar cambios curriculares
- Establecer intercambios
- Establecer convenios de cooperación con instituciones afines
- Impartir seminarios al personal sobre currículo invisible
- Implementar un sistema modular
- Fortalecer la organización de una institución educativa de las ciencias agrícolas
- Crear una asociación de egresados de CIEA
- Trabajar en equipo en pro de los cambios planteados
- Impulsar un cambio en la forma de gobierno en la institución
- Entregar directorio de los participantes
- Comprometerse para hacer cosas concretas
- Concretar resultados
- Soporte puntual mutuo
- Comprometerse a vincularse con el sector productivo del entorno
- Elaborar un programa de trabajo para la rectoría
- Elaborar propuesta para el CIEA 2003 con los participantes de los CIEA anteriores

## Sección II: Resultados

### 1. Primer día, martes 5 de febrero

**Instalación del evento:** La ceremonia de instalación del CIEA 2001 se inició a las 8:30 de la mañana, en el pasillo del CEDA en Zamorano. En el estrado principal estaban presentes las siguientes autoridades: Mario Contreras, Director Ejecutivo de Zamorano y Director del Evento CIEA; Anton Stoeckli, Representante del CIEA; Lilliane Ortega, Coordinadora Adjunta de COSUDE y Antonio Flores, Decano de Zamorano. El maestro de ceremonia fue Abelino Pitty, coordinador del CIEA 2001

**Actividad de introducción:** Después de la instalación del CIEA los participantes se reunieron para empezar el evento con la introducción de los participantes.

**Organización de los grupos de trabajo:** El facilitador, Dr. Raul Zelaya, distribuyó las instituciones en dos grupos de trabajo. Después asignó la primera actividad

**Objetivo de la actividad:** Analizar los elementos relevantes y aprendizaje de las conferencias CIEA anteriores que se han celebrado en Zamorano.

#### Organización de los grupos por institución

##### Grupo Uno:

- a) Universidad Rómulo Gallegos (Venezuela)
- b) Universidad Autónoma Chapingo (México)
- c) Instituto Superior Técnico Agrícola de Charagua – ISTACH (Bolivia)
- d) Universidad Nacional de Asunción (Paraguay)
- e) Universidad Rafael Landívar (Quetzaltenango, Guatemala)
- f) Escuela de Agricultura Luis Landa (Nacaome, Valle, Honduras)
- g) Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua (León, Nicaragua)

##### Grupo dos:

- a) Universidad Agraria La Molina (Perú)
- b) CODESSER (Chile)
- c) Universidad Nacional de Agricultura (Catacamas, Olancho, Honduras)
- d) Universidad Nacional Agraria (Managua, Nicaragua)
- e) Escuela Nacional de Agricultura Roberto Quiñónez (El Salvador)
- f) Fundación para la Educación Genoveva German (Mamachi, Ecuador)
- g) Escuela Nacional Central de Agricultura (Bárceñas, Guatemala)

**Gira por las instalaciones de Zamorano:** En la tarde los participantes se dividieron en tres grupos para recorrer las instalaciones de Zamorano. Recorrieron campos de producción, áreas estudiantiles, laboratorios, plantas de producción y el campus.

### 2. Segundo día, miércoles 6 de febrero

#### Trabajo en grupos por cargo

**Objetivo:** Analizar las experiencias de los CIEA anteriores, con énfasis en los temas de gobierno y gerencia institucional, currículo técnico, currículo práctico y currículo invisible.



## Trabajo en grupos por institución

**Objetivo:** Discutir entre todos los representantes de cada institución, qué información pueden llevar a sus instituciones de los CIEA anteriores.

**Metodología:** Se dividió el trabajo en dos etapas: **Primera etapa:** fase analítica para analizar las revistas Ceiba donde se publicaron los artículos relevantes a los CIEA anteriores. Cada delegación recibió copias de las publicaciones de los CIEA celebrados en Zamorano en 1995, 1997 y 1999. **Segunda etapa:** fase de exposición en un mural de las conclusiones de cada delegación.

**Conclusiones:** Cada institución presentó su mural de acuerdo a la interpretación hecha en base a las propuestas de los CIEA anteriores. Esto estableció la imagen de cada institución en los elementos encontrados en las revistas Ceiba que contienen los resúmenes de las conferencias de los CIEA anteriores. Al final se realizó un mercado de ideas donde cada institución presentó su propuesta al resto de participantes.

## 3. Tercer día, jueves 7 de febrero

### Continuación del trabajo en mesas

Integración de los temas por institución

### Conferencia Magistral: "Facilitando el cambio en las instituciones educativas"

Conferencista: Dr. Peter Clark

#### Contenido de la presentación

1) El cambio siempre ocurre

Hay que enfrentarlo

El "queso" siempre se mueve

El que no lo sabe desaparece

El efecto de la globalización

2) Anticipe al cambio

Hay que prepararse

Lecciones del Huracán Mitch

Los que se preparan controlan el cambio

3) Controla el cambio

Hay que olfatear para saber cuándo es necesario cambiar

¿Quién olfateo en la ENA?

¿Cómo iniciar el proceso de cambio?

4) Los actores de ¿Quién se ha llevado mi queso?

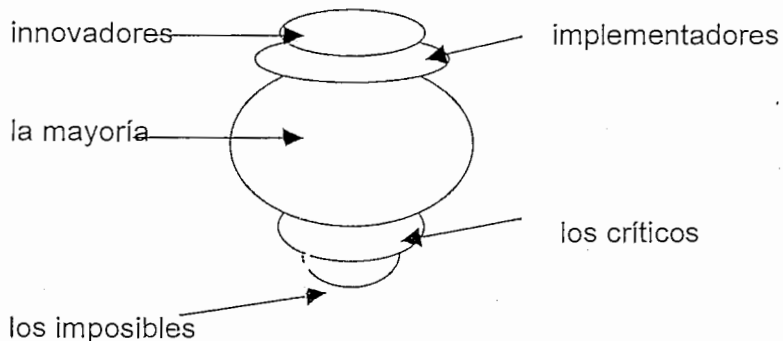
"Fisgón" detecta pronto el cambio

"Eskurrizado" se apresura hacia la acción

"Haw" aprende a desaparecer

"Hem" resiste el cambio

### 5) La cebolla del cambio



**Figura 1.** Representación esquemática de los grupos que existen al tratar de implementar un cambio

### 6) Adáptate al cambio con rapidez

Cuanto más rápido te olvides de las viejas maneras de hacer las cosas, antes podrás disfrutar los beneficios del cambio

### 7) Cambia

Porque nadie quiere coexistir con cadáveres

### 8) Disfruta del cambio

Saborea la aventura y disfruta el sabor de la nueva vida

Se presentó un video del estudio de caso del cambio de la Escuela Nacional de Agricultura (ENA) a la Universidad Nacional Agrícola (UNA) de Catacamas, Olancho, Honduras.

**Resumen del video:** Se basó en las diversas opiniones de varias personas que laboran dentro de la institución y cómo conciben los nuevos cambios y retos que está sufriendo actualmente. Se demostró que existe una actitud positiva hacia las reestructuraciones que están ocurriendo con el fin de mejorar la oferta educativa de la institución y agilizar sus trámite administrativos.

### Trabajos de grupo por cargo con cuestionario y fuente

**Preguntas para discusión en los grupos:** Los grupos se reunieron para discutir y contestar las siguientes preguntas:

1. ¿Qué cambios administrativos considera usted que la UNA deberá implementar para facilitar el cambio de escuela a universidad? ¿Por qué?
2. ¿Por qué creen que se ha visto un cambio en la ENA? ¿A causa de quién o quiénes?
3. ¿Cuáles cambios culturales deberá la UNA promover entre su personal? Explique por favor.
4. ¿Qué problemas podrá la UNA enfrentar en el futuro cercano?
5. ¿Cómo deberá la UNA solventar estos problemas?

## Resultados de la discusión y las respuestas de los grupos

### Representantes institucionales, Grupo 1

Pregunta 1. ¿Qué cambios administrativos considera usted que la UNA deberá implementar para facilitar el cambio de escuela a universidad? ¿Por qué?

- Estructura organizativa adecuada al marco legal y a la filosofía del proyecto del país.
- Estatuto orgánico de funcionamiento interno fundamentado en autonomía plena.
- Organización administrativa: Consejo Universitario, Rector Dirección de Administración y Finanzas, Vice Rectorado, Académico, Decanatos y carteras respectivas.

Pregunta 2. ¿Por qué creen que se ha visto un cambio en la ENA? ¿A causa de quién o quiénes?

- Buscando interesarse y responder a cambios que se producen a su mismo nivel en su propio entorno.
- Para asumir un estatuto de más alto nivel fundamentado en una necesidad o visión interna y no externa.

Pregunta 3. ¿Cuáles cambios culturales deberá la UNA promover entre su personal? Explique por favor

- La sostenibilidad de los valores que se han permitido mantenerse durante 50 años.

Pregunta 4. ¿Qué problemas podrá la UNA enfrentar en el futuro cercano?

- Entender sus limitaciones
- Hasta ahora no muestran que su cambio debe responder más que a sus necesidades internas, a aquellas que demanda el entorno (externas internas)

Pregunta 5: ¿Cómo deberá la UNA solventar estos problemas?

- Autoreflexionado sobre el análisis de sus verdaderas posibilidades y limitaciones
- Preguntarse: Para qué y para quién será ese profesional que queremos, para responder a necesidades externas o internas.

### Representantes institucionales, Grupo 2

Pregunta 1. ¿Qué cambios administrativos considera usted que la UNA deberá implementar para facilitar el cambio de escuela a universidad? Por qué?

- La estructura de la universidad deberá organizarse desde la estructura del crecimiento, participación regulada de todo los sectores involucrados en el proceso educativo en las estructuras administrativas de tal manera que contemple una participación estudiantil con voz, pero sin voto y presente en los asuntos académicos.
- El nombramiento del rector debe de considerar características como la de conocer de la academia y por contar con una ente consultivo como miembro de la sociedad civil.

Pregunta 2. ¿Por qué creen que se ha visto un cambio en la ENA? ¿A causa de quién o quiénes?

- En la ENA ha habido un cambio a partir de voluntades políticas y por un deseo de autonomía de los directivos de la universidad.

Pregunta 3. ¿Cuáles cambios culturales deberá la UNA promover entre su personal? Explique por favor

- Del pensamiento universitario, opera la razón no la mayoría.

Pregunta 4. ¿Qué problemas podrá la UNA enfrentar en el futuro cercano?

- Politización de las estructuras administrativas del gobierno universitario.
- Las autoridades podrían ser nominadas por favores políticos.
- Competir por los presupuestos y los organismos internacionales no están otorgando fondos para la educación superior.

Pregunta 5: ¿Cómo deberá la UNA solventar estos problemas?

- Involucrándose en beneficiar la comunidad rural, los que son objeto de financiamiento.
- Buscar alianzas estratégicas en otras universidades que cuenten con la infraestructura y recursos para la implementación de sus carreras.
- Realizar estudios de mercado que definan el rumbo a seguir.

### **Ejecutivos institucionales, Grupo 1**

Pregunta 1. ¿Qué cambios administrativos considera usted que la UNA deberá implementar para facilitar el cambio de escuela a universidad? ¿Por qué?

- Elaborar el organigrama con funciones y responsabilidades definidas.
- Selección y promoción de docentes, personal administrativo y estudiantes.
- Buscar la autonomía universitaria.
- Evitar la ingerencia política
- Tener estatutos, normas y reglamentos bien claro.
- Hacer planificación estratégica
- Tener contrataciones del personal por competencia

Pregunta 2. ¿Por qué creen que se ha visto un cambio en la ENA? ¿A causa de quién o quiénes?

- Por la competencia externa
- Por presiones de la sociedad para diversificar la carrera.
- Porque hubo apoyo político.
- No hubo pertinencia externa (no hubo estudio de mercado)

Pregunta 3. ¿Cuáles cambios culturales deberá la UNA promover entre su personal? Explique por favor

- Crear sentido de identificación y pertinencia institucional.
- Compromiso de la comunidad universitaria con los objetivos institucionales.
- Actualización
- Promocionar la institución a todo nivel.
- Extensión universitaria: que involucre investigación.

Pregunta 4. ¿Qué problemas podrá la UNA enfrentar en el futuro cercano?

- Saturación del mercado para su producto.
- Reacción negativa al cambio por parte de su personal al sentirse presionado por las exigencias del mismo.
- Financiamiento para la ejecución presupuestaria.
- Tener mayor ingerencia política.

Pregunta 5: ¿Cómo deberá la UNA solventar estos problemas?

- Con un análisis de pertinencia externa real acorde a su realidad y su entorno con relación a la transformación.
- Teniendo una gestión universitaria eficiente
- Desarrollar empresas productivas internas y externas y establecer alianzas estratégicas
- Apoyar consultorías, generar proyectos, ofrecer capacitaciones y vender sus servicios.
- Identificar bolsas de trabajos para ubicar sus egresados.
  - Hay gente que quiere y puede (se mantiene)
  - Hay gente que quiere y no puede (se apoya)
  - Hay gente que puede y no quiere (se motiva)
  - Hay gente que no quiere y no puede (se excluye)

### Ejecutivos institucionales, Grupo 2

Pregunta 1. ¿Qué cambios administrativos considera usted que la UNA deberá implementar para facilitar el cambio de escuela a universidad? ¿Por qué?

- Se requiere autonomía académica
- Diversificar las fuentes administrativa de capacitación de recursos financiera
- Ordenamiento administrativo eficiente, ágil, transparente
- Gerenciar la parte económica financiera

Pregunta 2: ¿Por qué creen que se ha visto un cambio en la ENA? ¿A causa de quién o quiénes?

- Para diversificar la oferta académica
- Porque tuvieron aliados internos y aliados políticos

Pregunta 3. ¿Cuáles cambios culturales deberá la UNA promover entre su personal? Explique por favor

- Un cambio de mentalidad
- Estar dispuestos a aceptar el desafío

Pregunta 4. ¿Qué problemas podrá la UNA enfrentar en el futuro cercano?

- Crecimiento de la burocracia
- Crecimiento de presión de ingreso
- Crecimiento de infraestructura y de personal
- Dificultades para la colocación profesional

Pregunta 5: ¿Cómo deberá la UNA solventar estos problemas?

- Con creatividad, liderazgo y paciencia

### Profesores seniors, Grupo 1

Pregunta 1. ¿Qué cambios administrativos considera usted que la UNA deberá implementar para facilitar el cambio de escuela a universidad? ¿Por qué?

- Incorporar al centro personas de los sectores de la sociedad.
- Realizar un cambio en la estructura organizativa de la rectoría.
  - Vice Rectoría Docente: (Enseñanza, investigación, extensión)
  - Vice Rectoría Administrativa: (área financiera Personal, Recursos)
  - Vice Rectoría Recursos: ( producción y gestión)
- Asumir una estructura departamentalizada en la parte académica

Pregunta 2. ¿Por qué creen que se ha visto un cambio en la ENA? ¿A causa de quién o quiénes?

- Por la necesidad interna y externa
- Debido a la competencia que generó la creación de otras escuelas del mismo nivel.
- Llegada de nuevos maestros con otra visión de compromisos políticos.
- Hacer más democrática y participativa la toma de decisiones.
- Visión compartida
- Demostrar y practicar una vocación de servicio.
- Participar activamente en el desarrollo del entorno.
- Tener una mentalidad menos dependiente.
- Ser gestores del desarrollo
- Interés de superación académica
- Velar por los intereses institucionales y no personales

Pregunta 3. ¿Cuáles cambios culturales deberá la UNA promover entre su personal? Explique por favor

- Ingeniería política interna y externa.

Pregunta 4. ¿Qué problemas podrá la UNA enfrentar en el futuro cercano?

- Lucha por el poder
- Aislamiento de los departamentos por manejar o tener el poder.
- Problemas económicos.

Pregunta 5: ¿Cómo deberá la UNA solventar estos problemas?

- Tener autonomía propia que abarque lo político, lo económico y lo administrativo.
- Buscar fuentes alternativas de financiamiento.
- Vincularse con el sector productivo y empleados
- Establecer un sistema que asegure la calidad en todos sus aspectos.

## Profesores seniors, Grupo 2

Pregunta 1. ¿Qué cambios administrativos considera usted que la UNA deberá implementar para facilitar el cambio de escuela a universidad? ¿Por qué?

- Dependencia económica del estado, empresa privada u otra organización.
- Mejorar los mecanismos que agilicen la obtención de recursos económicos.
- Elaborar la estructura jurídica para la nueva institución.
- Luchar por la autonomía
- Buscar alianzas estratégicas con el sector privado.
- Hacer estudio de seguimiento de los Ing. Agrónomos (estudio de demanda ocupacional)

Pregunta 2. ¿Por qué creen que se ha visto un cambio en la ENA? ¿A causa de quién o quiénes?

- Elevar los estatutos de la institución
- Demanda de la sociedad
- Deseo del personal de la institución de llevar a cabo el cambio.

Pregunta 3. ¿Cuáles cambios culturales deberá la UNA promover entre su personal? Explique por favor

- Mejorar la calidad académica y buscar personal con calidad.

- Cambio de puestos y salarios.
- Mecanismo de incorporación de estudiantes y profesores.
- Incorporar nuevas funciones.

Pregunta 4. ¿Qué problemas podrá la UNA enfrentar en el futuro cercano?

- Resistencia al cambio del personal
- Asignación de recursos presupuestarios
- Cambios de puestos y salarios
- Aumento de la necesidad de infraestructura y recursos.

Pregunta 5: ¿Cómo deberá la UNA solventar estos problemas?

- Comprometer a los sectores involucrados en el desarrollo agrícola.
- Alianzas estratégicas
- Estudio de demandas institucional.
- Mejorar la capacidad de gestión de cada sector de la universidad.
- Mejorar el mecanismo de información entre los sectores internos de universidad y sociedad

### Profesores junior, Grupo 1

Pregunta 1. ¿Qué cambios administrativos considera usted que la UNA deberá implementar para facilitar el cambio de escuela a universidad? ¿Por qué?

- Separar lo académico de lo administrativo, ya que debe tener una estructura de acorde al tamaño de la universidad.
- Separar la parte académica, de investigación y extensión.
- Parte administrativa, financiera y de servicios internos. Consejo universitario con la figura de Secretario conformado por: Rector Secretario, Decanos, Figura Administrativa, Académica, Representante Estudiantil Representante Egresados y Representantes del Gobierno Ejecutivo.
- Decanos de facultades a directores y el consejo de facultad.

Pregunta 2. ¿Por qué creen que se ha visto un cambio en la ENA? ¿A causa de quién o quiénes?

- Por evolución natural
- El entorno les exige a cambiar
- La propia relación que existe con el gobierno central y la forma de nombrar sus necesidades.

Pregunta 3. ¿Cuáles cambios culturales deberá la UNA promover entre su personal? Explique por favor

- Talleres de comunicación para reflexionar sobre el cambio.
- Talleres de inducción para el cambio.
- Buscar consultores externos
- Tener alianzas que puedan inducir el cambio.
- Crear programa de formación de docentes universitarios
- Buscar cambios en el rol estudiantil con mentalidad universitaria.

Pregunta 5. ¿Cómo deberá la UNA solventar estos problemas?

Antes debe realizar un análisis basado en diferentes técnicas para decidir cómo deberá ser este cambio, tomando en cuenta que: Los cambios graduales pueden tener estadios muy largos que frenan el cambio, ¿Qué condiciones graduales existen para que ocurra el cambio drástico?.

- Establecer facultades independientes.

### **Profesores junior, Grupo 2**

Pregunta 1. ¿Qué cambios administrativos considera usted que la UNA deberá implementar para facilitar el cambio de escuela a universidad? ¿Por qué?

- Buscar autonomía económica
- Que reciba el subsidio estatal y maneje los recursos
- Crear un ente que administre la UNA
- Crear un consejo superior empresarial.

Pregunta 2. ¿Por qué creen que se ha visto un cambio en la ENA? ¿A causa de quién o quiénes?

- Inquietud interna de los profesionales que dirigen a la ENA (personas interesadas)

Pregunta 3. ¿Cuáles cambios culturales deberá la UNA promover entre su personal? Explique por favor

- Reconocimiento del grado académico
- Se seleccionará por calidad y se evaluará permanentemente al personal.
- Cambio de estructura de la comunidad educativa (rector, decano, facultades, federación de estudiantes)
- Creación de estatutos

Pregunta 4. ¿Qué problemas podrá la UNA enfrentar en el futuro cercano?

- Cambios de personal
- Aumento de ingresos de estudiantes
- Requerimiento de infraestructura y equipamiento (inversiones)
- Mejorar la remuneración de los funcionarios.

Pregunta 5: ¿Cómo deberá la UNA solventar estos problemas?

- Crear estatutos claros y definidos
- Definir el perfil profesional
- Capacitación

### **Estudiantes, Grupo 1**

Pregunta 1. ¿Qué cambios administrativos considera usted que la UNA deberá implementar para facilitar el cambio de escuela a universidad? ¿Por qué?

- Formación de un consejo pluralista donde debe constar la participación conjunta de todos los junior presentes en la universidad, permitiendo una forma alternativa de avance en cuanto a los cambios en el poder administrativo dando contacto a los niveles.

Pregunta 2. ¿Por qué creen que se ha visto un cambio en la ENA? ¿A causa de quién o quiénes?

- La necesidad de la ENA de cubrir la demanda de profesionales que la sociedad necesita.



- Necesidades de responder a la globalización en un mundo cambiante.
- Necesidad de autonomía y reformas curricular

Pregunta 3. ¿Cuáles cambios culturales deberá la UNA promover entre su personal? Explique por favor

- Fortalecimiento de valores
- Capacitación sistemática de la metodología.

Pregunta 4. ¿Qué problemas podrá la UNA enfrentar en el futuro cercano?

- Política gubernamental
- Gerencia institucional
- Reformas curriculares.

Pregunta 5: ¿Cómo deberá la UNA solventar estos problemas?

- Tener decisión autónoma y participación pluralista de los gremios de la universidad.
- Tener un proceso de evaluación y monitores del currículo.
- Usar las experiencias de otros.

## Estudiantes, Grupo 2

Pregunta 1. ¿Qué cambios administrativos considera usted que la UNA deberá implementar para facilitar el cambio de escuela a universidad? ¿Por qué?

- Sistema administrativo horizontal
- Departamentos autogestionarios, autosostenibles, relacionados con el fin de enseñar y producir.
- Establecer Vicerrectores (administrativo y académico)

Pregunta 2. ¿Por qué creen que se ha visto un cambio en la ENA? ¿A causa de quién o quiénes?

- Necesidad de tener profesionales más capacitados en las diferentes áreas.
- Necesidad de despolitizar la institución.
- A causa de la comunidad de la antigua escuela.

Pregunta 3. ¿Cuáles cambios culturales deberá la UNA promover entre su personal? Explique por favor

- Información
- Conciencia
- Personal con valores
- Personal no dependiente
- Capacitación

Pregunta 4. ¿Qué problemas podrá la UNA enfrentar en el futuro cercano?

- Poca captación de fondos.
- Problemas culturales en el área de trabajo.
- Problemas legales

Pregunta 5: ¿Cómo deberá la UNA solventar estos problemas?

- Creación de unidad de gestión para solventar problemas económicos.
- Capacitación y evaluación.

- Reglamentando la ley interna.
- Buscar una representación legal.

### Presentación del panel sobre el estudio de caso

Para la ejecución de esta actividad se encargó al azar un representante de cada grupo, el objetivo era responder a varias preguntas.

El panel quedó conformado como sigue:

Representante	Dante Eguez	(Bolivia)
Ejecutivo:	Juan Ángel Ávila	(Honduras)
Profesor Senior:	Pedro Soler	(Venezuela)
Profesor Junior:	Edgar Reyes	(El Salvador)
Estudiante:	Carlos Pacheco	(Honduras)

### Preguntas

1. Siempre la ingerencia política ¿es negativa?
  - La política partidista es dañina.
  - Debe aprovechar la influencia política en beneficio de la institución.
  - La dedocracia provoca caos en la institución.
  - La universidad no debe aislarse de la realidad.
2. ¿Por qué ocurrió el cambio en la UNA?
  - Se debe a una competencia con Zamorano y no a necesidades externas
  - Hubo interés interno de parte de la comunidad institucional
  - Potenciar los institutos técnicos que están realizando una labor efectiva, y por otro lado no debería preocupar la creación de una nueva
  - Cambio para responder una necesidad de mercado
  - Requerimiento del cambio es un requerimiento actual
  - Debe tener presencia en el entorno jurisdiccional
3. ¿Cómo debe ser el gobierno institucional?
  - Los estudiantes deben participar con un peso ponderado diferente al de los demás.
  - Se debe hacer énfasis en la calidad de las universidades y procurar formar en su interior los políticos del futuro

**Trabajo por instituciones para determinar los cambios que deberían ocurrir en las instituciones y los procedimientos para conseguir cambiar.**

**Metodología:** La discusión se realizó entre los miembros de cada institución. Las instituciones se reunieron para contestar dos preguntas.

- 1) ¿Qué cambios deberán ocurrir en su institución? ¿Por qué?
- 2) ¿Qué procesos recomienda para facilitar estos cambios?

## Resultados de la discusión y las respuestas de los grupos a las preguntas anteriores

### Escuela de Agricultura Luis Landa (Honduras)

Pregunta 1. ¿Qué cambios deberán ocurrir en su institución? ¿Por qué?

- La escuela debe implementar un sistema modular en el desarrollo de todas las asignaturas que permitan mayor vinculación con mayor eficiencia, fortalecer el afianzamiento de habilidades y destreza; el sistema modular contribuye a mantener una producción sostenible y eficiente del rendimiento del tiempo del profesor lo que conlleva a una educación de calidad.
- Implementar una planificación estratégica porque se necesita integrar a todos los actores del proceso educativo.
- Implementación de un laboratorio de computación, se necesita incorporar habilidad y conocimiento para que el estudiante pueda competir en el mercado profesional.
- Revisión de funciones, se necesita optimizar el rendimiento educativo.
- Descentralización administrativa en el manejo de material, equipo y personal para facilitar todos los recursos y que preste un mayor servicio a la comunidad estudiantil.
- Establecer convenios nacionales e internacionales para fortalecer la parte financiera y técnica del currículo de la escuela.
- Implementar un sistema de evaluación docente y administrativa para verificar resultados para actualizar. Para hacer más activo el proceso de enseñanza aprendizaje.
- Formación permanente del personal, actualizar al personal.
- Introducir a la escuela un proceso de selección de estudiante mejorar la calidad del egresado y el prestigio institucional.
- Incorporar en los planes del programa el currículo invisible para rescatar valores perdidos (respeto, autoestima, equidad, honestidad, actitud positiva hacia el trabajo)

Pregunta 2. ¿Qué procesos recomienda para facilitar estos cambios?

- Elaboración de un diseño para consensuarlo, experimentarlo e implementarlo
- Diseñar y desarrollar un taller de planificación con todos los actores del proceso educativo.
- Tener un plan de compra.
- Revisar y reunir a los involucrados.
- Elaboración e implementación de un plan de supervisión
- Mantener un banco de información con instituciones que brindan capacitación y establecer convenios, monitorear el trabajo de cada profesor para conocer sus necesidades.
- Diseño del plan del proceso de selección.
- Elaboración de un programa de actividades extra curriculares.

### Universidad Rafael Landívar (Quetzaltenango, Guatemala).

Pregunta 1. ¿Qué cambios deberán ocurrir en su institución? ¿Por qué?

- Reconocer mandos medios, definiendo sus atribuciones y remuneración por el trabajo realizando (dietas), específicamente Consejo de Facultades y Consejo de Unidad Académica. ¿Por qué? Porque en estos momentos las decisiones las están tomando personas ajenas a la facultad.
- Fortalecer la Unidad de Investigación y Extensión Agrícola, con profesores contratados a tiempo completo.

- Conformación del consejo de Facultad (por Facultad), integrado por:
  - Coordinador de la Facultad
  - Representantes de cada área: Ciencias Básicas, Tecnología y Producción; Socioeconómica y Medio Ambiente.
  - Representante estudiantil, titular y suplente.
  - Representante de la unidad de investigación.
- Fortalecer la infraestructura académica y herramientas de apoyo a la facultad. A una plaza no mayor de cinco años, disponer de un campus apropiado en las afueras de la ciudad. Actualmente se ubican en el centro de la ciudad y ocupando otros edificios ajenos al propio.
- Diversificar la oferta de carreras; actualmente se ofrece sólo un título y es generalista. Hacer un diagnóstico y ofertar carreras de acuerdo a estudios de mercadeo y necesidades de la población.

Pregunta 2. ¿Qué procesos recomienda para facilitar estos cambios?

- Vinculación de proyectos por especialidad. Actualmente tenemos vinculación con:
  - Laboratorios industriales de Control de Calidad
  - Investigación y Extensión Agropecuaria y Forestal
- Buscar alianzas estratégicas con entidades relacionadas a la facultad.
- Vinculación con otras universidades
- Creación de empresas estudiantiles
- Velación de cuotas estudiantiles (son las más bajas del país actualmente.)
- Gestión de apoyo financiero (donaciones) para el desarrollo de proyectos de investigación y extensión agropecuaria y forestal.

### **Escuela Nacional de Agricultura Roberto Quiñónez (El Salvador)**

Pregunta 1. ¿Qué cambios deberán ocurrir en su institución? ¿Por qué?

- Constituir la fundación de donantes de la ENA, conformada por instituciones, personas particulares y organismos internacionales que aporten fondos, ayudas y becas.
- La Fundación de Donantes nombrarán la Junta Directiva, con un total de nueve representantes entre ellos, la que nombrará al Director y aprobará los planes institucionales.
- Readecuar la organización enfocada al mejoramiento de la calidad en los servicios ofertados por la ENA.
- Lograr autonomía en la gestión, pasando de subvencional subsidio, por medio de la reforma de su estatus legal.
- Realizar un estudio de mercado para poder definir otro tipo de carreras que requiere el sector y redefinir el perfil actual.
- Redefinir el perfil del graduado y modificar el currículo.
- Elevar el nivel de la institución de Instituto Tecnológico a Instituto Especializado de Educación Superior, que habilite el poder graduar técnicos, tecnólogos e Ingenieros en áreas pertinentes a las demandas del sector.

Pregunta 2. ¿Qué procesos recomienda para facilitar estos cambios?

Ya se han realizado las consultas internas y externas, por lo tanto...

- Se deberán hacer las gestiones ante la Asamblea Legislativa de El Salvador, para poder cambiar el estatus legal.
- Se deberá iniciar una fuente gestionante potenciales donantes y constituir la primera Fundación de Donantes, la cual nombrará la primera Junta Directiva.

- Iniciar un programa de capacitación en atención al cliente, reducción de la resistencia al cambio, trabajo en equipo y equidad.
- Elaborar proyectos dirigidos al mejoramiento de la infraestructura, tecnología y recursos.

### **Universidad Nacional de Agricultura, (Catacamas, Honduras)**

Pregunta 1. ¿Qué cambios deberán ocurrir en su institución? ¿Por qué?

- Reestructuración del gobierno y del marco jurídico institucional.
- Estudio de mercado de la demanda ocupacional.
- Revisión del currículo vigente.
- Capacitación general hacia una cultura de cambio y compromiso institucional.
- Mejorar los mecanismos de selección de docentes y estudiantes.
- Crear condiciones para ampliar la oferta académica de la institución.

Pregunta 2. ¿Qué procesos recomienda para facilitar estos cambios?

- Elaboración de los instrumentos jurídicos de gobierno interno en un proceso ampliamente discutido y consensado.
- Capacitar personal en diagnóstico de demanda ocupacional.
- Proponer las modificaciones pertinentes de acuerdo a los resultados del diagnóstico
- Realizar los tramites correspondientes ante el consejo de educación superior.
- Programación y ejecución de talleres sistemáticos de inducción al cambio y compromiso institucional y social.
- Diseñar y ejecutar un programa coherente de proyección y promoción comunitaria.
- Cada puesto vacante debe someterse a concurso que incluye análisis de currículo, entrevistas referencias personales y profesionales.
- Gestionar cooperación externa para proyectos de desarrollo físico institucional.
- Promover reuniones internas para discutir y analizar el tema.

### **Universidad Rómulo Gallegos (Venezuela)**

Pregunta 1. ¿Qué cambios deberán ocurrir en su institución? ¿Por qué?

- Autonomía universitaria. Academia: descentralización de cada una de las instalaciones de la universidad. Administrativa: toma de decisiones acorde con la instancia respectivas. Económico: cada instancia debe manejar su propio presupuesto. ¿Por qué? Autonomía Universitaria: Porque se cumplirán los perfiles exigidos por los reglamentos y leyes de la universidad y por ende una gestión más clara y definida, que respondería a los verdaderos intereses y necesidades de la institución.
- Instauración de un proceso de evaluación y acreditación de las actividades académicas, administrativas y económicas.

Pregunta 2. ¿Qué procesos recomienda para facilitar estos cambios?

- Una nueva actitud de todos los actores de la institución para darle apertura a estos cambios.
- Un análisis FODA con la participación de todos los actores de manera que evidencie la necesidad y de cambio.
- Un proceso de auto-evaluación y reflexión en torno al desempeño en cada nicho, para valorar nuestro ser frente al deber ser.

### Escuela Nacional Central de Agricultura (Bárceñas, Guatemala)

Pregunta 1. ¿Qué cambios deberán ocurrir en su institución? ¿Por qué?

- Establecer instrumentos de evaluación permanente que permitan medir en forma objetiva el desempeño de la educación gerencia y docencia
- Dar más autonomía a los niveles gerenciales en la toma de decisiones.
- Establecer y dar a conocer en forma clara y precisa las funciones de cada profesor y trabajador de la ENCA.
- Revisión y ajustes del plan de estudios y plan estratégico.
- Programa de capacitación del docente en temas pedagógicos y de enseñanza.
- Establecer la figura de un gestor financiero que fortalece las alianzas estratégicas.
- Mejorar la participación de la comunidad de ENCA en la elaboración de los planes de trabajo.
- Fortalecer la autogestión para la obtención de recursos.
- Mejorar la motivación del personal de trabajo.
- Fortalecer la unidad de coordinación de los centros educativos agrícolas a nivel medio.

### Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua (León, Nicaragua)

Pregunta 1. ¿Qué cambios deberán ocurrir en su institución? ¿Por qué?

- Se necesitan cambiar los estatutos, porque no son coherentes con la Reforma Universitaria que se está llevando a cabo.
- Es necesario modernizar la estructura administrativa de la universidad, porque actualmente es muy burocrática.
- Un cambio de actitud, porque muchas personas han mostrado resistencia al cambio y falta de compromiso hacia la visión de la institución (cultura institucional)
- Otro cambio necesario es en las políticas de captación y selección del personal docente, porque se necesita diversificar los perfiles para responder a las demandas de la sociedad con nuevas ofertas académicas.
- Cambios en las estructuras de las unidades académicas de modo que se redistribuyan los recursos humanos, porque actualmente existen muchos docentes de alta calificación en algunas unidades, que no están siendo aprovechadas óptimamente en sus facultades, mientras en otras se les necesita.

Pregunta 2. ¿Qué procesos recomienda para facilitar estos cambios?

- Se recomienda la revisión de los estatutos actuales y la elaboración de una propuesta para los nuevos estatutos, la cual sea revisada por la comunidad universitaria y aprobada por el consejo universitario.
- Capacitación al personal en gerencia administrativa y modernización del sistema contable, así como la descentralización.
- Promover actividades de sensibilización y la elaboración de políticas de evaluación de desempeño y aplicación de estímulos acompañado todo esto de la creación de un sistema de escalafón. Promocionar los logros de la reforma curricular a nivel interno y externo.
- Establecer criterios de selección que abarque los aspectos científicos-técnicos-humanísticos y de servicio a la comunidad e implementación de un plan de capacitación permanente para todos los docentes.
- Análisis del recurso humano por especialidades y distribuirlos en unidades académicas correspondientes para su optimización.

### Universidad Autónoma Chapingo (México)

Pregunta 1. ¿Qué cambios deberán ocurrir en su institución? ¿Por qué?

- Revisar los mecanismos de elección de autoridades, para balancear los pesos que tienen los actores en la toma de decisiones.
- Establecer criterios de asignación presupuestal, acorde a los propósitos de la universidad.
- Que se aplique plenamente el estatuto universitario y la ley que crea a la universidad.
- Mejorar la calidad de la gestión universitaria.
- Atender la creación de nuevas estructuras universitarias.

Pregunta 2. ¿Qué procesos recomienda para facilitar estos cambios?

- Revisar a fondo el estatuto universitario y la normatividad vigente.
- Definir las prioridades universitarias para favorecer su desarrollo
- Elaborar y/o actualizar los manuales de organización y procedimientos.
- Establecer un sistema de aseguramiento de la calidad de la enseñanza.
- Integrar el esquema de organización y elección de la figura de Rector y Vice-Rector por ceder regularmente.

### Fundación para la Educación Genoveva German (Machachi, Ecuador)

Pregunta 1. ¿Qué cambios deberán ocurrir en su institución? ¿Por qué?

Area administrativa:

- Centralización del manejo administrativo (área contable a la fundación)
- Informatización del registro académico.
- Mejoramiento del servicio al usuario.
- Adecuación de la infraestructura.
- Obtención de becas para alumnos y profesores.
- Gestión de intercambio institucional.

Área productiva

- Incrementar la producción lechera y fomentar la producción agrícola
- Realizar alianzas estratégicas.
- Buscar socios estratégicos
- Comercialización de agua mineral.

Área Curricular

- Replanteamiento del currículo del ciclo básico
- Bachillerato Polivalente.
- Instituto Técnico Superior.

Área Docente

- Capacitación permanente del personal docente.
- Selección exigente de plazas vacantes.
- Mejoramiento del currículo docente.

Pregunta 2. ¿Qué procesos recomienda para facilitar estos cambios?

Area administrativa

- Integrar el área contable con el área administrativa.

- Incremento y mejoramiento actualización del personal al cargo.
- Curso de relaciones humanas, y motivación de servicio.
- Inversión y reubicación, readecuación.
- Firmar convenio con Zamorano.
- Convenios con el Zamorano y otras instituciones relacionadas con la profesión.

#### Área productiva

- Aplicar programas de sobre alimentación.
- Crear programas de desarrollo agrícolas asociada a la educación.
- Buscar inversionistas privados.
- Buscar socio inversionista.

#### Área curricular

- Incorporar la práctica de campo en el currículo.
- Continuar el convenio con la universidad Andina (elaboración de módulos por el personal docente).
- Aprobación en el CONESUP (Consejo Nacional de Educación Superior).

#### Área docente

- Curso por materia sobre metodología, evaluación.
- Selección curricular del personal docente.

### CODESSER (Chile)

Pregunta 1. ¿Qué cambios deberán ocurrir en su institución? ¿Por qué?

- Renovar los equipos de intercambio en la institución.
- Fortalecer la capacidad de gestión en los equipos directivos de la escuela.
- Mejorar el intercambio entre escuelas.

Por qué? Prolongar la continuidad de filosofía del proyecto institucional. Asegurar la innovación permanente en la institución y la adecuación al cambio. Contabilizar la gestión es crear con las exigencias institucionales

Pregunta 2. ¿Qué procesos recomienda para facilitar estos cambios?

- Capacitación necesariamente en filosofía institucional.
- No contratar a alumnos recién egresados y exigir un periodo anual externo en el área
- Capacitación en gestión y organización.
- Planificación de intercambio desde el lado central e implementarlo.

### Universidad Nacional de Asunción (Paraguay)

Pregunta 1. ¿Qué cambios deberán ocurrir en su institución? ¿Por qué?

- Desarrollar el carácter y liderazgo de estudiantes y profesores.
- Desarrollar la mentalidad de gestión y empresa de los estudiantes
- En la actitud de docentes en los siguientes puntos:
  - Identificación, pertinencia, comprometidos con la institución.
  - Establecimientos de procesos de enseñanza adecuada.
- Promover investigaciones y publicaciones.
- Establecer sistemas de motivación y equidad a los docentes.



- Participar y lograr protagonismo en el desarrollo de la sociedad.
- Selección de funcionarios administrativos competentes.

Pregunta 2. ¿Qué procesos recomienda para facilitar estos cambios?

- Fortalecer y aumentar las alianzas estratégicas con sectores productivos y públicos.
- Continuar con actualización docente.
- Fortalecer la autogestión para la generación de recursos.
- Incrementar la integración de profesores y alumnos en trabajos de extensión.
- Fortalecer sistemas de motivación a los estudiantes.
- Facilitar y promover con integración de proceso enseñanza-aprendizaje con lo problemático.

### **Universidad Nacional Agraria La Molina (Perú)**

Pregunta 1. ¿Qué cambios deberán ocurrir en su institución? ¿Por qué?

Se esperan cambios en los ámbitos:

- Curricular. Porque no se cuenta con un sistema de auditoría interna.
- Gestión universitaria. Porque se requiere un nuevo aparato normativo para adecuarse a una forma de decisiones rápidas
- Administrativo financiero. Porque se requiere dar sostenibilidad a los centros de producción y externalizar la administración de sus fondos.

Pregunta 2. ¿Qué procesos recomienda para facilitar estos cambios?

- Un plan estratégico con participación y compromiso de las autoridades; y comunicación fluida interna con todas los estudiantes de la universidad.

### **Universidad Nacional Agraria (Nicaragua)**

Pregunta 1. ¿Qué cambios deberán ocurrir en su institución? ¿Por qué?

- Actualización de estatutos y reglamento.
- Diversificación de las fuentes de capacitación de recursos.
- Descentralización de las unidades de producción.
- Implementación de políticas de incentivo al trabajo docente y administrativo.
- Implementación de evaluación al desempeño.
- Fortalecimiento a las estructuras de departamentos académicos.
- Establecimiento de mecanismos de seguimiento a los procesos.

Pregunta 2. ¿Qué procesos recomienda para facilitar estos cambios?

- Auto evaluación institucional.
- Proceso de apertura institucional que comprenda alianzas estratégicas, diversificación de las fuentes de capacitación de recursos y participación de la sociedad civil, aportando insumos para la definición de políticas institucionales.
- Capacitación sobre Gerencia Institucional dirigida a funcionarios académicos.
- Planificación estratégica del desarrollo productivo.

## Instituto Superior Técnico Agropecuario de Charagua (Bolivia)

Pregunta 1. ¿Qué cambios deberán ocurrir en su institución? ¿Por qué?

- Evitar la ingerencia política. Porque no garantiza un normal funcionamiento, no hay institucionalización en los cargos jerárquicos, las personas asignadas no son las idóneas, la calidad de la enseñanza y la excelencia académica se ve afectada.
- Fomentar la investigación práctica y aplicada. Porque se exige una participación activa de docentes y alumnos; se avanza en la frontera del conocimiento.
- Mayor relación con el entorno. Por la necesidad de tener una vinculación activa y participativa como los sectores sociales y agrarios que nos demandan.
- Establecer mecanismos de autoevaluación y retroalimentación. Por la dinámica de cambio que vive nuestro entorno.

Pregunta 2. ¿Qué procesos recomienda para facilitar estos cambios?

- Ingerencia política: Fortaleciendo y funcionalidad del Consejo Directivo
- Investigación práctica y aplicada: Desarrollo y transferencia de tecnología aplicada
- Relación con el entorno: Convenios, alianzas y trabajos coordinados con entidades presentes en el sector.
- Mecanismos de autoevaluación y retroalimentación: Diseño de un mecanismo operativo y funcional.

### 4. Cuarto día, viernes 8 de febrero

**Conferencia magistral: Currículo técnico y práctico: cambios que han resultado positivos**

**Conferencista: Dr. Antonio Flores, Decano Académico de Zamorano**

**Resumen:** En la conferencia explicó sobre los cambios que tuvieron que introducir en el esquema curricular y que significó la apertura de cuatro carreras. Explicó cómo funciona y se desarrollan los módulos y macromódulos. Explicó sobre el manejo del tiempo respecto a la alternancia entre clases y el principio, Zamorano "Aprende Haciendo". Explicó sobre el funcionamiento de las Zamoempresas y la intervención de profesores y estudiantes. Explicó sobre la estructura jerárquica en la administración académica, producción, ejecución, etc. Explicó sobre el desarrollo sobre actividades extracurriculares. Mencionó sobre los resultados positivos que han obtenido con los cambios introducidos. La conferencia permitió conocer más sobre el modelo Zamorano en la formación de profesionales agrícolas.

Al término de la conferencia hubieron diversas preguntas.

¿Cómo desarrollan las actividades extracurriculares?

¿Cómo obtener sus recursos económicos?

¿Existe alguna estrategia para manejo del personal? Respecto a capacitación, incentivos, contratos, etc.

¿Cómo participaron los graduados o egresados en las decisiones de cambio?

¿Cómo es el componente investigación en el currículo?

¿Cómo hacer para enfocar la diversidad de contextos sociales en la formación profesional?

¿Cómo se desarrollan las semanas integradoras?

¿No es elevada la carga administrativa de 700 personas para atender a 800 estudiantes?

¿Tienen los estudiantes mecanismos o representación estudiantil para ser escuchados?

## Talleres de discusión

**Metodología:** Los grupos, según el cargo, se reunieron para discutir la conferencia magistral y responder a varias preguntas

### Resultados de la discusión y las respuestas de los grupos

#### Profesores junior, Grupo 1

Pregunta 1. ¿Qué cambios decidió hacer Zamorano en su currículo y por qué?

- Eliminaron un profesional generalista por un profesional más especializado con diversificación en la oferta, además se cambió la organización y la integración de las asignaturas del currículo, pasando a un programa de formación empresarial.
- ¿Por qué? Porque se dieron cuenta a través de la consultoría que el mundo había cambiado y se necesitaba otro profesional.

Pregunta 2. ¿A raíz de qué se realizaron los cambios en Zamorano? ¿A causa de quién o de quiénes?

- A raíz de los requerimientos del mercado laboral que demandaba egresados Zamoranos, pero no para transferir tecnología aprendida (como en sus inicios), sino para resolver problemas y tomar decisiones con orientaron al mercado, y con manejo de información de la comunicación.

Pregunta 3. ¿Han causado estos cambios problemas con el personal de Zamorano? ¿Cómo se ha actuado ante estos problemas?

- Llegaron a tener discrepancias en todos los niveles al punto de que hasta en la Junta Fiduciaria se produjeron tensiones, conciliadas por el presidente. También en el personal académico hubo resistencia a los cambios planteados.
- ¿Cómo se ha actuado? Se ha recurrido a un proceso de inducción explicando las ventajas del nuevo modelo; por su parte los profesores han tenido la necesidad de capacitarse en los aspectos de administración para responder a las necesidades de información de los estudiantes.

Pregunta 4. ¿Cuál ha sido la estrategia de Zamorano para implementar los cambios?

- La estrategia fue un cambio profundo, integrando las necesidades del mercado con la fortaleza de "Aprender Haciendo"

#### Profesores Junior, Grupo 2

Pregunta 1. ¿Qué cambios decidió hacer Zamorano en su currículo y por qué?

- Implementar un tronco común para 1 y 2 años, y definir cuatro carreras especializadas para 3 y 4 años. Este cambio determina un cambio en el perfil del egresado.

Pregunta 2. ¿A raíz de qué se realizaron los cambios en Zamorano? ¿A causa de quién o de quiénes?

- Influye el empresario con su opinión respecto de las características que deberá tener un profesional Zamorano.
- También tenemos la opinión técnica de un evaluador externo y por una inquietud interna, en relación a mantener un liderazgo institucional.

Pregunta 3. ¿ Han causado estos cambios problemas con el personal de Zamorano? ¿Cómo se ha actuado ante estos problemas?

- Se produjo una resistencia de parte de algunos funcionarios al cambio, esto creó una necesidad de capacitación, perfeccionamiento del personal.
- Se ha actuado en una sensibilización del personal al cambio por parte de la dirección.
- Se contrató un especialista en relaciones humanas que desempeñan un escalafón de funcionario.

Pregunta 4. ¿Cuál ha sido la estrategia de Zamorano para implementar los cambios?

- Generación de un plan estratégico:
  - a. Consulta al mercado.
  - b. Definición del perfil profesional.
  - c. Diseño de planeo y programas curriculares.

### **Estudiantes, Grupo 2**

Pregunta 1. ¿Qué cambios decidió hacer Zamorano en su currículo y por qué?

- Cambiar de egresado generalista a uno más especializado, en cuatro áreas determinadas (tronco común).
- Implantar un programa de formación empresarial.
- Nueva programación de las actividades docentes prácticas en el tiempo.
- Crear las Zamoempresas.
- Modificar el proceso de los servicios estudiantiles por la alta población estudiantil.
- Generar mayor responsabilidad en los alumnos mediante actividades extracurriculares.
- Modernizar la manera de eficiencia de valores.
- Adecuación de su infraestructura a las nuevas necesidades y exigencias.
- Cambio en el manejo de personal.
- Mejorar cultura institucional.

¿Por qué? Por las exigencias del nuevo sistema, de la modernización y de los empleadores.

Pregunta 2. ¿A raíz de qué se realizaron los cambios en Zamorano? ¿A causa de quién o de quiénes?

- A raíz de los cambios en el entorno laboral (empleadores, empresas)

Pregunta 3. ¿ Han causado estos cambios problemas con el personal de Zamorano? ¿Cómo se ha actuado ante estos problemas?

- Sí ha causado, ya que el personal con la diversificación de carreras se ve obligado a prepararse en todas las áreas y han actuado de forma positiva al cambio.

Pregunta 4. ¿Cuál ha sido la estrategia de Zamorano para implementar los cambios?

- Estrategia publicitaria
- Promoción del campo en todos los niveles.

### **Estudiantes, Grupo 1**

Pregunta 1. ¿Qué cambios decidió hacer Zamorano en su currículo y por qué?

- Se fundamenta en un cambio académico ya que se generalizó en la exigencia del mercado principalmente los empleadores.

- Especialización de las carreras en cuanto al perfil profesional para que así se dé la formación de un tronco común y cuatro ramas para facilitar la enseñanza y capacitación de acuerdo a las necesidades que el mercado requiera.

Pregunta 2. ¿A raíz de qué se realizaron los cambios en Zamorano? ¿A causa de quién o de quiénes?

- Se realiza por las exigencias del mercado de un ingeniero con conceptos y fundamentos técnicos aplicables a diferentes condiciones ecológicas y sistemas de producción aprendidos en Zamorano.
- A causa de encuestas realizadas por empresas contratadas para definir el perfil de un ingeniero, egresado de Zamorano.

Pregunta 3. ¿ Han causado estos cambios problemas con el personal de Zamorano? ¿Cómo se ha actuado ante estos problemas?

- Ha causado cambios de operatividad en el sistema de enseñanza debido a las dificultades de conjugar efectivamente el horario de clases teóricas con las practicas.
- Se ha actuado en la organización del sistema implementando estrategias adecuadas para un fortalecimiento institucional, acorde a las exigencias en la diversificación de carreras.

Pregunta 4. ¿Cuál ha sido la estrategia de Zamorano para implementar los cambios?

- Capacitación del plantel de docentes para que tengan la capacidad de transmitir a sus alumnos conceptos y fundamentos que pueda aplicar de acuerdo a las exigencias del mercado.

### **Representantes institucionales, Grupo 1**

Pregunta 1. ¿Qué cambios decidió hacer Zamorano en su currículo y por qué?

- De un ingeniero recetario a uno que pudiera identificar de mejor manera las exigencias del mercado (clientes).
- Que las técnicas se apliquen o adapten tecnologías ante cualquier situación.
- De una línea productiva a una técnica empresarial.

¿Por qué? Porque no se puede continuar sacando un producto muy técnico, con cultura de trabajo, capaz, pero sin destrezas a respuestas a la sociedad cambiante.

Pregunta 2. ¿A raíz de qué se realizaron los cambios en Zamorano? ¿A causa de quién o de quiénes?

- Producto de una evaluación externa, consulta con empleadores y con egresados.

Pregunta 3. ¿ Han causado estos cambios problemas con el personal de Zamorano? ¿Cómo se ha actuado ante estos problemas?

- Si inicialmente no había encaje por parte de los docentes en los horarios de clases.
- Reacción dispares al nivel de exigencias del cambio algunos aceptaron y otros no.
- Reducción del personal.
- Reorganización del personal.
- Contratación de especialistas en Recursos Humanos.

Pregunta 4. ¿Cuál ha sido la estrategia de Zamorano para implementar los cambios?

- Los profesores no son simples docentes, son formadores.
- Enseñar y ser parte del proceso completo productivo a los estudiantes.

- Fortalecer el sistema de Residencias Estudiantiles.

### **Ejecutivos institucionales, Grupo 1**

Pregunta 1. ¿Qué cambios decidió hacer Zamorano en su currículo y por qué?

- Diversificó el ejercicio del agrónomo en cuatro áreas (desarrollo socioeconómico y ambiente, ciencia producción agropecuaria, gestión en agronegocios, agroindustria).
- Implementación de semanas integradoras entre disciplinas relacionadas.
- Pasó a un plan de estudio de 4 años por carrera (4 x 4) todo esto porque partieron de la premisa de que hay que pensar en el cliente que demanda el producto que necesita el mercado.

Pregunta 2. ¿A raíz de qué se realizaron los cambios en Zamorano? ¿A causa de quién o de quiénes?

- A causa de los cambios que se experimentaban en la sociedad y de la visión innovadora del director institucional.

Pregunta 3. ¿ Han causado estos cambios problemas con el personal de Zamorano? ¿Cómo se ha actuado ante estos problemas?

- Si, debido a la diversidad de personas y resistencia al cambio para adecuarse a la nueva estructura que requiere entre aspectos actualizarse en material contable.
- Administración de currícula en los bloques de clase más intensivo. La respuesta a estos problemas ha sido variable.

Pregunta 4. ¿Cuál ha sido la estrategia de Zamorano para implementar los cambios?

- Agrupar la diversidad de departamentos en las cuatro ofertas académicas.
- Establecimiento de las Zamoempresas para brindar un aprendizaje en un ambiente real de trabajo.

### **Ejecutivos institucionales, Grupo 2**

Pregunta 1. ¿Qué cambios decidió hacer Zamorano en su currículo y por qué?

- Contenidos curriculares en base a las demandas del mercado.
- Organizar el sistema de manera de lograr una integración de todo el sistema producción y la inter-relación entre las carreras.
- No se puede seguir sacando un producto técnico calificado, sin respuestas.

Pregunta 2. ¿A raíz de qué se realizaron los cambios en Zamorano? ¿A causa de quién o de quiénes?

- Evaluación externa.
- Sacaban productos muy calificados, pero el mercado nacional e internacional necesitaba otros perfiles.
- Bajo número de estudiantes que ingresaban.

Pregunta 3. ¿ Han causado estos cambios problemas con el personal de Zamorano? ¿Cómo se ha actuado ante estos problemas?

- Demandas de capacitación
- Reducción de personal.
- Resistencia al cambio por parte del personal.

Pregunta 4. ¿Cuál ha sido la estrategia de Zamorano para implementar los cambios?

- Estudio de mercado
- Promoción del cambio
- Reestructuración académica y administrativa.
- Contratación de personal tiempo parcial.

### **Profesores seniors, Grupo 2**

Pregunta 1. ¿Qué cambios decidió hacer Zamorano en su currículo y por qué?

- Cambios en el currículo teórico-práctico de recetas a fundamentos de conocimiento de la actividad productiva.
- Diversificación de la oferta educativa.
- Articula una cadena de valor agregado a los productos agropecuarios producido por la institución.
  - a. Integración de la gestión de mercado a la cadena productiva.
  - b. Organización del internado.
  - c. Aumento de la cantidad de actividad extracurricular organizada, por los estudiantes con estructura perdurables en el tiempo.

Pregunta 2. ¿A raíz de qué se realizaron los cambios en Zamorano? ¿A causa de quién o de quiénes?

- Necesidades del mercado laboral.
- Falta de articulación entre la producción y mercadeo de productos.
- Fortalecer los valores organizacional y liderazgo de los estudiantes.

Pregunta 3. ¿Han causado estos cambios problemas con el personal de Zamorano? ¿Cómo se ha actuado ante estos problemas?

- Si han causado debido a la falta de promoción o información a todos los sectores involucrados (internos y externos)
- Cambio de actitud de la planificación de la carga académica.
- Redistribución de los recursos.

### **Traabajo de los grupos por institución**

#### **Resultados de la discusión y las respuestas de los grupos**

**Objetivo:** Determinar los cambios bajo los contextos de Currículo Técnico y Currículo Invisible, que deberían ejecutarse en las instituciones para ofertar un mejor servicio académico.

#### **Panel 1**

#### **Fundación para la Educación Genoveva German (Ecuador)**

Pregunta 1. Enfocados en la presentación de Zamorano. ¿Qué otros cambios se podrían sugerir en los currículos teóricos y prácticos de su propia institución?

- Proponer que alumnos y profesores sean a tiempo completo.
- Rehabilitación del internado para los KDT'S del bachillerato puedan ejercer todas sus prácticas agropecuarias,
- Creación de microempresas que involucren a los alumnos y docentes.
- Promocionar nuestros servicios educativos a todo el país.
- Creación de un departamento técnico para los sectores comunitario aledaños.

Pregunta 2. ¿Qué procesos deberían ponerse en práctica dentro de su institución, para implementar los cambios mencionados?

- Buscar financiamiento inmediato para autosostenerse.
- Integración a la Universidad Andina Simón Bolívar.
- Pedir asesoramiento a instituciones afines.
- Promoción interna de la calidad de nuestra enseñanza y difusión por distinto medio de comunicación del país.
- Búsqueda de ONG (Organización No Gubernamental) para el financiamiento de proyectos comunitarios.

### **Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua (León, Nicaragua)**

Pregunta 1. Enfocados en la presentación de Zamorano. ¿Qué otros cambios se podrían sugerir en los currículos teóricos y prácticos de su propia institución?

- Nuestra institución se encuentra en un proceso de reforma curricular y como parte de esta se ha diseñado un Nuevo currículo desde hace cuatro años. Este currículo teórico-práctico, coincide en muchos aspectos con el presentado por Zamorano.
- Esta centrado en el estudiante, se basa en el principio de aprender haciendo y le da un alto énfasis al crecimiento personal de los alumnos. También es un currículo integrado a través de ejes integradores que articulan las materias afines en cada semestre. En nuestro currículo hay un elemento importante que es la investigación que al igual que las Prácticas Profesionales, los alumnos realizan desde el segundo año de la carrera para aprender en el campo real de trabajo.
- Quizás los cambios que podrían introducirse seran en el componente curricular que llamamos actualmente Seminario. Este podría utilizarse para fortalecer la integración de disciplinas. Nos parece muy bien la idea de introducir semanas integradas a través de este seminario que puede convertirse en seminario integrador.
- Otro aspecto que consideramos debe ser objeto de análisis y revisión en nuestra Institución, son las actividades no connotativas. El currículo Invisible en la actualidad tiene un tratamiento formal como los demás componentes cognoscitivos y por lo tanto son obligatorios para los alumnos. Creemos que se debe cambiar sobre todo la evaluación que en ellos se realiza que es hasta el momento sumativa.

### **Universidad Nacional Agraria (Nicaragua)**

Pregunta 1. Enfocados en la presentación de Zamorano. ¿Qué otros cambios se podrían sugerir en los currículos teóricos y prácticos de su propia institución?

- Fortalecer el proceso de cambio en la curricula retomando las diferencias positivas de instituciones afines.
- Evaluar el modelo académico en función de la nueva curricula.
- Organizar el currículo de formación practica en función el modelo académico.
- Adaptar el calendario académico e las exigencias del currículo.

Pregunta 2. ¿Qué procesos deberían ponerse en práctica dentro de su institución, para implementar los cambios mencionados?

- Reflexión institucional.
- Intercambio de experiencias para la formulación del nuevo modelo
- Evaluar los dos años de implementación curricular.
- Disponer las unidades de producción para la formación práctica.
- Descentralización de las unidades de producción.



### Universidad Nacional de Agricultura, (Catacamas, Honduras)

Pregunta 1. Enfocados en la presentación de Zamorano. ¿Qué otros cambios se podrían sugerir en los currículos teóricos y prácticos de su propia institución?

- El pensum técnico debe ser reforzado en aspectos administrativos, idiomas y ambiente.
- Las actividades modulares deben tener un enfoque de rentabilidad y responsabilidad administrativa.
- Se deben incorporar en la oferta académica Diplomados Técnicos en las áreas de competencia institucional.

Nota: Con la reciente conversión institucional de la UNA se ha iniciado un proceso para ofrecer un programa similar al de la EAP, con tres carreras de cuatro años (4 x 3), con un tronco común de dos años (pensando en los fundamentos técnicos y el ahorro de recursos). Las carreras son:

- a. Ingeniería Agronómica.
- b. Ingeniería en Desarrollo Rural Sostenible
- c. Ingeniería en Ciencia y Tecnología de Alimentos

Pregunta 2. ¿Qué procesos deberían ponerse en práctica dentro de su institución, para implementar los cambios mencionados?

- Realizar el estudio de mercado correspondiente.
- Gestionar y asignar adecuadamente los recursos, impulsando el fortalecimiento institucional.
- Definir una estrategia de implementación.

### Universidad Rafael Landívar (Quetzaltenango, Guatemala).

Pregunta 1. Enfocados en la presentación de Zamorano, ¿Qué otros cambios se podrían sugerir en los currículos teórico y práctico de nuestra institución?

Cambios en el currículo teórico:

- Revisar los perfiles de entrada de los estudiantes.
- Revisar la misión, visión y objetivos de la facultad actualizándolos y adaptándolos a la región. Actualmente se está realizando un estudio de mercado a profesionales, además de cumplir con la misión, visión y objetividad de la facultad, y buscar la integración de las distintas asignaturas.
- Los contenidos del currículo deben ser analizados por área académica de la facultad, para que sean repetitivos y valorar lo sustancioso de cada uno de ellos.
- Evaluar la metodología de enseñanza-aprendizaje.
- Persistir en la contratación de profesores a tiempo completo, pues en este momento todos son catedráticos horario.

Cambios en el currículo práctico:

- Redefinir funciones del personal administrativo y docente de la facultad.
- Realizar evaluación del cuerpo de docentes.
- Fortalecer las herramientas de sustento a la actividad académica.
- Implementación de nuevos laboratorios, fortalecer la biblioteca.

Pregunta 2. ¿Qué procesos deberían ponerse en práctica dentro de nuestra institución para implementar los cambios mencionados?.

- Elaboración de un plan estratégico para la facultad, en función de la consultora en renovación curricular que actualmente se está llevando a cabo.

## Preguntas y comentarios en la mesa redonda.

- 1)- ¿Por qué no incorporaron a los egresados en la decisión de los cambios?
- 2)- ¿Cómo expresan y/o canalizan sus sentimientos y propuestas los estudiantes y docentes?
- 3)- ¿Cómo deben hacerse los cambios en forma paulatina o en forma brusca?
- 4)- ¿Cómo incorporar las prácticas en los costos educativos?
- 5)- ¿Los cambios introducidos incluyen especialización en las áreas y reforzamientos en procesos?
- 6)- ¿Los cambios operados en Zamorano, sólo son reforzados para introducir cambio en nuestras instituciones de nuestros diversos países?

## Panel 2

### Universidad Rómulo Gallegos (Venezuela)

Enfocados en la presentación de Zamorano:

Pregunta 1. ¿Qué otros cambios se podrían sugerir en el currículo teórico-práctico de su propia institución?

Currículo teórico

- Actualizar y reorganizar el currículo de manera de adaptarlo a los nuevos avances exigencias del medio regional, nacional e internacional.
- Conectar más directamente la teoría con más práctica, de manera de hacer la actividad de enseñanza y aprendizaje más funcional e integral.

Currículo práctico

- Las actividades prácticas deben tener una continuidad desde el inicio hasta el final de proceso productivo.
- La actividad práctica debe hacer énfasis en los recursos de la zona tomando en cuenta las unidades de producción desde las menos a las más desarrollada de manera de tener una mayor aproximación a la realidad regional.
- Implementar dos programas de pasantía durante la carrera de manera de reforzar los conocimientos teóricos con realidades prácticas de un productor independiente.

Pregunta 2. ¿Qué procesos deberían ponerse en práctica dentro de su institución para implementar los cambios mencionados?

- Establecer desarrollar, potenciar y consolidar los centros de producción en los terrenos de la Universidad en sus distintas áreas.
- Que los docentes y estudiantes se involucren y comprometan con las actividades prácticas de los centros de producción.
- Comprometer a las autoridades a dotar de los recursos necesarios para el funcionamiento de los centros de producción.

### Escuela Nacional de Agricultura Roberto Quiñónez (El Salvador)

Enfocados en la presentación de Zamorano:

Pregunta 1. ¿Qué otros cambios se podrían sugerir en el currículo teórico-práctico de su propia institución?

- Con la base al perfil en el estudio de demanda ocupacional incorporar los cambios en el currículo teórico y práctico

- Reestructurar los módulos de campo que permitan ver en forma integrada los procesos de producción.
- Presupuestar la implementación del Nuevo currículo.
- Gestionar los fondos necesarios para la puesta en marcha del nuevo currículo.
- Fomentar la formación y ejecución de proyectos por parte de los estudiantes.

Pregunta 2. ¿Qué procesos deberían ponerse en práctica dentro de su institución para implementar los cambios mencionados?

- Legalización de los cambios en el nuevo currículo.
- Proceso organizativo acorde con los cambios en el currículo.
- Proceso de contratación y capacitación de docentes de tiempo completo, medio tiempo y hora clase.
- Promoción, información y concientización del cambio.
- Evaluación constante del currículo.

### **Universidad Autónoma Chapingo, México**

Enfocados en la presentación de Zamorano:

Pregunta 1. ¿Qué otros cambios se podrían sugerir en el currículo teórico-práctico de su propia institución?

- Definir el perfil de ingreso, diferenciando necesidades por área a fin de establecer las necesidades de conocimiento, habilidades y aptitudes necesarias en la búsqueda de estudiantes con vocación.
- Análisis de contexto para definir el perfil profesional y la consulta a los usuarios y egresados para definir el perfil de egreso para cada uno de los programas.
- Actualizar los planes y programas de estudio.

Pregunta 2. ¿Qué procesos deberían ponerse en práctica dentro de su institución para implementar los cambios mencionados?

- Organizar la consulta, nombrando un comité interdisciplinario, interdepartamental para el análisis de contexto.
- El estudio de factibilidad nos dará como producto el Plan de Estudio de Desarrollo Institucional.

### **Instituto Superior Técnico Agropecuario de Charagua (Bolivia)**

Enfocados en la presentación de Zamorano:

Pregunta 1. ¿Qué otros cambios se podrían sugerir en el currículo teórico-práctico de su propia institución?

- Una revisión de nuestro currículo orientado a la formación de un graduado que posea las siguientes características:
  - Capacidad de innovación y habilidad de trabajar en equipo
  - Resolución de problemas y toma de decisiones aplicando criterios concretos.
  - Capacidad de acceso a información.
  - Que este basado en conceptos y fundamentos generales.
  - Que el perfil del graduado esté en función a la demanda social.
  - Fortalecimiento de microempresas productivas, basadas en la cadena de valor.
  - Establecimiento de periodos integrados que favorezcan el trabajo en equipo.

Pregunta 2. ¿Qué procesos deberían ponerse en práctica dentro de su institución para implementar los cambios mencionados?

- Vinculación con el entorno.
- Explicación del por qué y en base a qué, los cambios mencionados a los miembros del Consejo Directivo.
- Búsqueda de los recursos financieros a través de Amigos de la Institución.
- Actualización permanente del personal docente.
- Consensuación de la idea con el equipo.
- Promoción hacia adentro y hacia fuera de estos cambios.
- Establecer mecanismos de vinculación y actualización permanente con instituciones líderes del sector.

## 5. Quinto día, sábado 9 de febrero

**Charla magistral: La Experiencia CODESSER (Chile)**

**Expositora: Mariana Martelli**

**Resumen:** En 1976 el directorio de la sociedad Nacional de Agricultura de Chile, un organismo que representa a los empresarios y productores del país, creó la Corporación de Desarrollo Social del Sector Rural, (CODESSER), hoy denominada Corporación Educacional SNA, con la visión de: Conllevar al desenvolvimiento del sector a través de la educación y capacitación y la misión de propone recursos humanos para el sector agropecuario y agroindustrial ofertando educación técnica de nivel medio. La organización de la corporación comprende tres niveles de gestión con objetivos, campos bien definidos. El primer nivel bien definido radicado en la sede central de encargo del gerenciamiento global del conjunto de centros bajo su jurisdicción. Un nivel medio con centro en la escuela, orientado a proveer las condiciones favorables para los procesos educativos y una micro ubicada en la sala de clases donde ocurre la dinámica educativa, esto es la interacción profesores docentes. En los tres niveles el empresario tiene una responsabilidad directa en la gestión. Además con la gestión corporativa participó todo el personal institucional con responsabilidades colectivas e individuales, claramente diferenciados. Uno de los requisitos para la apertura de la escuela es de existencia en la zona de un consejo que administre la escuela. Además la organización de los mismos, está conformada por cuatro jefaturas caracterizadas por la incorporación en estatutos docentes estudiantil y padres y apoderados. El marco rector normativa de la gestión institucional. Educativo están expresado en el ideario educacional en el que se explicó y valores que promueven y la postura frente a los alumnos, padres, profesores, personales. A partir de este ideario se aspiró a formar personas integras con valores, cuestionarios e idiomas y competentes en funciones laborales con iniciativa, capacidad de emprendimiento y decisión capaces de integrarse activamente al desarrollo social, económico y cultural de su localidad y del país. Para el efecto, la corporación facilitó la autonomía de gestión presentando una inspiración común pero, potenciando las diferencias de como la escuela conforme a sus necesidades y necesidades de la zona. El currículo, concebido como un sistema dinámico y cambiante, enlazó el mundo externo e interno donde están fijados en secuencia, plasmados en sus planes y programas de estudio con la sola limitación que se considere los objetivos y contenidos mínimos obligatorios y complementarios para cada año y nivel de enseñanza establecidos por la ley orgánica constitucional de enseñanza. La definición del perfil de competencias profesionales integra los planes personal y funcional y laboral. Lo primero relacionados a la personalidad del egresado en las dimensiones éticas, valóricas y sociales, a través del desarrollo del currículo invisible facilitados por objetivos transversales, y el protagonismo del estudiante. La interacción escuela-

comunidad es proporcionada por programas de capacitación y fomento transferencia tecnológica dirigido a empresarios y trabajadores agrícolas a la comunidad en general, lo que permite a la corporación involucrarse en el sector rural en todos sus niveles.

### **Trabajo por Instituciones**

#### **Resultados de la discusión y las respuestas de los grupos**

##### **Universidad Autónoma Chapingo, México**

Pregunta 1. ¿De los cuatro niveles de innovación presentados el día de hoy, a que nivel consideran debe y puede llegar su institución?

- Actividades no curriculares
- Patrones de comportamiento
- Ambiente educacional
- Entorno escolar
- Mejorar la gestión escolar.

Pregunta 2. ¿Qué estrategias y procedimientos se pueden poner en práctica en su institución para asegurar innovaciones al nivel de sala de clases?

- Evaluaciones curriculares continuas por generación y por carrera, así como el análisis de los componentes curriculares.
- Diseño y rediseño de nuevas estrategias en donde se incluya: a) trabajo de profesores en equipo. b) Capacitación de profesores y personal administrativo

Pregunta 3. ¿Qué estrategias y procedimientos se pueden poner en práctica en su institución para impulsar prácticamente el currículo invisible e incluirlo en el resto del currículo?

- Incrementar el desarrollo de habilidades de comunicador.
- Crear un proceso de reflexión para dar a conocer, analizar e implementar el currículo invisible así como la importancia que tiene el perfil del egresado.
- Investigar los procesos de enseñanza-aprendizaje que se dan en el aula para conocerlos y mejorarlos.

##### **Escuela Nacional de Agricultura Roberto Quiñónez (El Salvador)**

Pregunta 1. ¿De los cuatro niveles de innovación presentados el día de hoy, a que nivel consideran debe y puede llegar su institución?

- Los niveles de innovación son: corporación, escuela, currículo, sala de clases.
- De inmediato la ENA requiere un cambio urgente de la parte de corporación (dirección), la cual debería ser por administración delegada y debería de tener una gran participación empresarial y profesionales agrícolas prominentes del país.
- Se puede aprovechar la situación actual de aulas dañadas por el terremoto del 2001 y rediseñarlas para que el ambiente fomente la interacción.
- Se debe incluir el nexo de la institución y la vida real y rediseñar el perfil ocupacional, planes y programas.

Pregunta 2. ¿Qué estrategias y procedimientos se pueden poner en práctica en su institución para asegurar innovaciones al nivel de sala de clases?

- Hacer un análisis de los que pasa en el aula de clases y podemos evaluar el sistema de bloques versus el sistema actual.

- Mejorar la metodología por medio de capacitación.
- Fomentar el protagonismo del estudiante dentro del aula.
- Readecuar salones de clases actuales.
- Reconstruir las aulas de clases destruidas por el terremoto del 2001 con una visión de ambiente enfocada a una mayor interacción alumno profesor.
- Descentralizar las nuevas aulas que se construyan para que puedan tener pertinencia con las zonas de práctica.

Pregunta 3. ¿Qué estrategias y procedimientos se pueden poner en práctica en su institución para impulsar prácticamente el currículo invisible e incluirlo en el resto del currículo?

- Definir claramente los aspectos dentro del programa que fortalecen el currículo invisible.
- El pensamiento estratégico enfocado a motivación de la planta docente y alumnos.
- Exigir a los profesores y empleados que sean un modelo para el estudiante.
- Fomentar las actividades extracurriculares como deportes, artes proyectos de ciencias e investigación.

### Universidad Rómulo Gallegos (Venezuela)

Pregunta 1. ¿De los cuatro niveles de innovación presentados el día de hoy, a que nivel consideran debe y puede llegar su institución?

- Alcanzada la autonomía de la universidad, se debe pensar que tipo de estructura se debería implementar, de manera que combine el estudio con el trabajo, que sea acorde con los nuevos tiempos y poder competir con otras instituciones, haciendo énfasis en los recursos disponibles.
- Se propone la creación de una dirección de producción que se encargue directamente de poner a funcionar efectivamente los centros de producción.
- Que los alumnos aprendan en los centros de producción y al mismo tiempo producir algún recurso económico, teniendo en cuenta el valor agregado al considerar la capacidad y competencia en el mercado de trabajo.
- En el currículo se debe incluir la gestión productiva de manera que los estudiantes participen en la trama completa desde el inicio hasta el final de la producción, tomando en cuenta la colocación y venta del producto.
- Que los estudiantes realicen dos pasantías en vez de una en el mundo real de nuestro entorno.

Pregunta 2. ¿Qué estrategias y procedimientos se pueden poner en práctica en su institución para asegurar innovaciones al nivel de sala de clases?

- Las nuevas construcciones de las aulas de clase, deben estar ubicadas en las áreas estratégicas por área de conocimiento, garantizando un clima de paz, armonía y equipos indispensables.
- Construcción de lugares de esparcimiento alejado de las aulas de clases y eliminar estructuras cerca de las aulas, para evitar la permanencia de personas ajenas a la actividad que se realice.

Pregunta 3. ¿Qué estrategias y procedimientos se pueden poner en práctica en su institución para impulsar prácticamente el currículo invisible e incluirlo en el resto del currículo?

- Crear ciclos de conferencia, charlas o talleres de trabajo con el personal docente, para discutir la manera de impartir la docencia, reforzando los valores como la responsabilidad, honradez y puntualidad.

- Incorporar al plan de evaluación modular un porcentaje apreciativo en la nota final de la asignatura.

### Universidad Nacional Agraria La Molina (Perú)

Pregunta 1. ¿De los cuatro niveles de innovación presentados el día de hoy, a que nivel consideran debe y puede llegar su institución?

- A nivel curricular: se está realizando la reestructuración curricular de la universidad y facultades enfocando al desarrollo de habilidades y competencias en forma progresiva.
- A nivel de secuencia o escuela: Reestructuración del aparato administrativo más acorde a los requerimientos académico y distribuir los mecanismos económicos funciones de los centros de producción.

Pregunta 2. ¿Qué estrategias y procedimientos se pueden poner en práctica en su institución para asegurar innovaciones al nivel de sala de clases?

- Potenciar las habilidades pedagógicas a los docentes
- Proponer un mecanismo de evaluación externa.
- Establecer una auditoría académica
- Capacitar a los docentes en el uso de herramientas pedagógicas.

Pregunta 3. ¿Qué estrategias y procedimientos se pueden poner en práctica en su institución para impulsar prácticamente el currículo invisible e incluirlo en el resto del currículo?

- Establecer jornadas de reflexión.
- Establecer un ideario.
- Impulsar el ciclo de formación personal (ciclo propedéutico).
- Motivar la participación en actitudes extra curriculares que generen identificación con la institución.

### Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua (León, Nicaragua)

Pregunta 1. ¿De los cuatro niveles de innovación presentados el día de hoy, a que nivel consideran debe y puede llegar su institución?

- Consideramos que nuestra institución puede mejorar a nivel de currículo y a nivel de sala de clases, esto se puede lograr a corto plazo y quizás a mediano plazo, se puede cambiar a nivel de escuela, organizando gubernamentales, productores privados y organismos internacionales.

Pregunta 2. ¿Qué estrategias y procedimientos se pueden poner en práctica en su institución para asegurar innovaciones al nivel de sala de clases?

- Capacitación a los docentes en métodos de aprendizaje (enfoque constructivista)
- Gestión para la adquisición de recursos didácticos, (equipar una sala de medios didácticos).
- Fortalecer los convenios ya existentes para mejorar las pasantillas de los estudiantes en las finca-empresas
- Diseñar las actividades de las fincas con fines productivos, económicos y didácticos.

Pregunta 3. ¿Qué estrategias y procedimientos se pueden poner en práctica en su institución para impulsar prácticamente el currículo invisible e incluirlo en el resto del currículo?

- Capacitar a los profesores para trabajar los aspectos relacionados con el currículo invisible y rediseñar instrumentos de evaluación objetiva de los mismos.

### **Universidad Nacional de Agricultura, (Catacamas, Honduras)**

Pregunta 1. ¿De los cuatro niveles de innovación presentados el día de hoy, a que nivel consideran debe y puede llegar su institución?

- Se debe tratar todos los niveles iniciando con el gobierno y gerencia, hasta llegar al nivel de sala de clase, considerando los recursos financieros y humanos disponibles en la institución. De inmediato podrá mejorarse el ambiente físico de las salas de clase, sin olvidar las necesidades de cambio en los otros niveles.
- Cambiar la política del mínimo esfuerzo por una mayor identificación y compromiso institucional, transmitido en asumir completamente las funciones que a cada nivel le corresponde.
- Que la práctica docente contemple en forma obligatoria reflexiones orientadas al logro del currículo invisible y la integración del docente a actividades extracurriculares, como un papel formativo y no inquisitivo.
- Impulsar un ambiente de conciencia cívica a todo nivel dentro de la universidad.

Pregunta 2. ¿Qué estrategias y procedimientos se pueden poner en práctica en su institución para asegurar innovaciones al nivel de sala de clases?

- Levantar un diagnóstico de necesidades en el ambiente pedagógico de la universidad (mantenimiento y aseo, dotación de equipo didáctico mínimo, ordenamiento de mobiliario, iluminación, ventilación, tamaño apropiado de aulas, etc.)
- Fomentar un mayor protagonismo de los estudiantes en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Pregunta 3. ¿Qué estrategias y procedimientos se pueden poner en práctica en su institución para impulsar prácticamente el currículo invisible e incluirlo en el resto del currículo?

- Análisis del inventario y estado de recursos, infraestructura y equipo de la universidad.
- Inducir una mayor integración del docente en actividades extracurriculares, eventos cívicos y sociales de la institución.
- Crear espacios para todo el personal de la institución (administrativos, técnico-docentes, personal de servicio y apoyo) en material de relaciones humanas, orden, ética y moral.
- Implementar una mayor atención y compromiso institucional hacia la formación de actitudes y valores del perfil profesional: o sea el logro del currículo invisible.

### **Universidad Nacional de Asunción (Paraguay)**

Pregunta 1. ¿De los cuatro niveles de innovación presentados el día de hoy, a que nivel consideran debe y puede llegar su institución?

A nivel de sala de clases:

- Aplicar el modelo pedagógico con centro en el estudiante y en el aprendizaje.
- Predio principal debe ser la sala de clases.
- Establecer o implementar espacios curriculares.
- Promover la interacción educativa.

Pregunta 2. ¿Qué estrategias y procedimientos se pueden poner en práctica en su institución para asegurar innovaciones al nivel de sala de clases?

- Capacitación y concentración docente.
- Ambiente adecuado y recursos.
- Establecimiento de sistema de motivación y promoción del docente.
- Materiales y equipo educativos.



- Establecer sistema de educación docente.

Pregunta 3. ¿Qué estrategias y procedimientos se pueden poner en práctica en su institución para impulsar prácticamente el currículo invisible e incluirlo en el resto del currículo?

- Capacitación y concientización docente.
- Fomentar actividades extracurriculares.
- Propiciar actividades cívicas y sociales con el centro de estudiantes.
- Asumir los objetivos institucionales.
- Fomentar la inclusión de los tres niveles de objetivos en el currículo escrito en la práctica docente.
- Fomentar el protagonismo del estudiante en el aprendizaje.

### **Universidad Rafael Landívar (Quetzaltenango, Guatemala)**

Pregunta 1. ¿De los cuatro niveles de innovación presentados el día de hoy, a que nivel consideran debe y puede llegar su institución?

A nivel de corporación:

- El consejo de facultades esta compuesto por empresarios externos, pero no han tenido ingerencia directa en el gobierno y gerencia de las facultades. Puede u debe ampliarse este aspecto.
- Descentralización presupuestaria: que cada coordinador de carrera maneje su propio presupuesto.
- Hacer viva la filosofía ignaciana: fortalecer los procesos de admisión e inducción del personal administrativo y académico. Los profesores deberán hacerlo con los estudiantes. Capacitación constante.
- Si existe un ideario institucional, debe materializarse (hacer categorías de valores, previamente identificándolos todos).
- Realizar consultas abiertas a empresarios ajenos a la facultad, para que nos hagan saber sus necesidades de profesionales, con énfasis en valores y aspectos técnicos. Esto ayudara a elaborar el perfil de egresos de los estudiantes.

A nivel de escuela (facultad):

- Concentrar su mercado de oferta a toda la región, como un polo de desarrollo regional.
- Crear unidades educativas-productivas y de servicio a la comunidad. Que la unidad productiva comparta responsabilidades y beneficios.
- Mayor autonomía de la facultad de Ciencias Ambientales y agrícolas, con respecto a las autoridades centrales.
- Revisar las políticas institucionales de la universidad y de la facultad de acuerdo a la región.

A nivel de currículo:

- Actualmente se está produciendo un proceso de renovación curricular, por lo que los elementos recibidos en esta conferencia van a ser tomados en cuenta sobremanera.

A nivel de clase:

- Cambio de Roles: propiciar el cambio de un modelo centralizado en el profesor, a un modelo de enseñanza aprendizaje centralizado en el proceso de estudiante.
- Cambiar el concepto que se tiene de aula tradicional: se puede aprovechar cualquier ambiente y espacio para desarrollar cátedra.

Pregunta 2. ¿Qué estrategias y procedimientos se pueden poner en práctica en su institución para asegurar innovaciones al nivel de sala de clases?

- Implementación de cambios en los roles de los sujetos que integran el proceso de enseñanza-aprendizaje.
- Aprovechar las diferentes vinculaciones y convenios de cooperación que tiene la universidad, para desarrollar la actividad docente fuera del aula tradicional.
- Evaluación y capacitación inmediata del personal docente actual, para luego hacer un proceso de selección.
- Mejorar los procesos de selección y admisión estudiantil.
- Capacitar al personal docente en aspectos técnicos y pedagógicos.
- Gestión de proyectos educativos-productivos.

Pregunta 3. ¿Qué estrategias y procedimientos se pueden poner en práctica en su institución para impulsar prácticamente el currículo invisible e incluirlo en el resto del currículo?

- Analizar la filosofía ignaciana, para sensibilizar al personal docente, administrativo y estudiantil de la universidad. Hacer vida dicha filosofía.
- Revisar la metodología con que se desarrollan los cursos tipo "A" que se imparten a lo largo de la carrera, y que no han tenido el impacto esperando para alcanzar cambios de actitud.
- Revisión y reconstrucción de la visión, misión y objetivos de la facultad de Ciencias Ambientales y Agrícolas, así como los perfiles de ingreso y egreso de las carreras existentes, con amplia participación del sector productivo de la región.
- Cada docente debe conocer la misión, visión, objetivos y el perfil de egreso de la carrera.

### **Escuela de Agricultura Luis Landa (Honduras)**

Pregunta 1. ¿De los cuatro niveles de innovación presentados el día de hoy, a que nivel consideran debe y puede llegar su institución?

Sala de clases

- Implementar aulas de clases.
- Asignar aulas por cada área de estudio.
- Modelo pedagógico basado en el aprendizaje y el alumno.

Pregunta 2. ¿Qué estrategias y procedimientos se pueden poner en práctica en su institución para asegurar innovaciones al nivel de sala de clases?

- Implementar aulas de clases en el campo
- Asignar por cada área de estudio.
- Modelos pedagógicos basado en el aprendizaje y alumnos.
- Alianzas con otras instituciones públicas y privadas
- Políticas de recursos permanentes del sistema escolar.

Pregunta 3. ¿Qué estrategias y procedimientos se pueden poner en práctica en su institución para impulsar prácticamente el currículo invisible e incluirlo en el resto del currículo?

- Promover la inclusión de actividades extracurriculares en todas las asignaturas que tiendan a formación de valores.
- Inducir al profesor para que incluya dentro del programa de cada asignatura aspectos del currículo invisible.

- Establecer controles que permitan (desarrollar) verificar el desarrollo de actividades contempladas en el currículo invisible.

### **Universidad Nacional Agraria (Nicaragua)**

Pregunta 1. ¿De los cuatro niveles de innovación presentados el día de hoy, a que nivel consideran debe y puede llegar su institución?

Sala de clases

- Currículo, porque están en proceso de construcción en nuestra universidad.

Pregunta 2. ¿Qué estrategias y procedimientos se pueden poner en práctica en su institución para asegurar innovaciones al nivel de sala de clases?

- Reuniones metodológicas: Colectivo de asignatura, áreas de conocimientos, departamentos académicos.
- Fortalecimiento metodológico a las subcomisiones y comisiones de curricular.
- Establecimiento de currículos directo de los profesores con el sector productivo.

Pregunta 3. ¿Qué estrategias y procedimientos se pueden poner en práctica en su institución para impulsar prácticamente el currículo invisible e incluirlo en el resto del currículo?

- Priorizar la elaboración de los estatutos y actualizar de los reglamentos que rigen la vida Universitaria.
- Involucrar a la dirección de servicios estudiantiles en la atención de las actividades extracurriculares tanto de los alumnos internos como externos.

## **6. Sexto día, domingo 10 de febrero**

Vista de ecoturismo a Güinope: El propósito fue de dar distracción a los participantes y dar a conocer los lugares de ecoturismo de la zona donde está Zamorano. Zamorano trabaja arduamente con grupos que tratan de promover el ecoturismo. Se salió de Zamorano para la gira a las 8:30 am, en el Oasis San José se recibieron las instrucciones de la caminata; después de recorrer varios kilómetros a pie se visitó La Trilla, un lugar de producción de vino de naranjas. Al final de la tarde y hasta la noche el grupo almorzó, cenó y se divirtió en el Oasis San José.

## **7. Séptimo día, lunes 11 de febrero**

**Ejercicio de integración de ideas no.1:**

**Descripción del problema: Agendas Ocultas**

**Problema:** Se están reuniendo a solicitud de la Junta de Vigilancia del Comité de Acción Comunitaria (CAC). Su comité fue establecido para estudiar la sugerencia que el CAC revise su procedimiento para la elección de sus directivos que provienen de los sectores pobres del área. En el presente los electivos son nombrados por tres años, a través de una elección general de toda el área. Su grupo ha sido autorizado para brindar recomendaciones específicas para que la Junta Directiva pueda actuar en su próxima reunión. Se les ha pedido considerar los siguientes puntos.

**Participantes:**

Martín Zapata: "Fabricante" y vendedor de sombreros de junco  
 Roberta López: Madre de cinco niños, beneficiaria del AMS  
 Luis Cerrato: Agrónomo  
 Jacobo Machado: Presidente, Comité de la Feria del Agricultor  
 Carolina Medina: Trabajadora Social del AMS

1. ¿Cuál podría ser la mejor forma de elegir los representantes?
  - a. A través del presente sistema (Elecciones Generales del Área)
  - b. Elecciones de Distrito
  - c. Elecciones a nivel de comunidad
2. ¿Cuál debería ser el período de elección?
  - a. Mantener el período de tres años
  - b. Cambiar el término a un año

El Señor Martín Zapata estará encargado de moderar la reunión y elevar las recomendaciones a la actual Junta Directiva del CAC.

**Instrucciones para actuar un personaje (Juego de Roles)**

1. No comparta su papel con ninguna otra persona
2. Lea la descripción cuidadosamente y juegue su personaje conscientemente
3. Juegue su rol conscientemente, pero sin exagerar
4. Actúe naturalmente, pero enfatice un comportamiento que refuerze el papel que está jugando.

**Descripción de los personajes:**

**Carolina Medina:** Usted es una Trabajadora Social del Gobierno de la República (directamente en un programa de Doña Mary (esposa del Presidente), para ayudar a las Madres Solteras, el programa se llama AMS) y le gustaría involucrar a algunas de sus beneficiarias en esta nueva Organización Comunitaria (Comité de Acción Comunitaria o CAC). Piensa que si logra llevar a alguna de sus beneficiarias a la Junta Directiva, esto impresionará a su jefa y a la vez logrará tener poder en el CAC. Ya que su zona de trabajo cubre un distrito completo, le gustaría que los formularios de elección cubran esta área. Está también a favor de un término de elección de 3 años.

**Martín Zapata:** Usted es un fabricante de sombreros de junco (compra los sombreros de las señoras de la región y les dá un terminado más "profesional") y tiene un pequeño centro de distribución. Usted es un líder comunitario muy ambicioso. Le gustaría que la representación de los "pobres" dentro del Comité de Acción Comunitaria (CAC) fuera el más débil posible y que no sean capaces de lograr unidad y visión, de manera que sean los oficiales del gobierno y profesionales de la comunidad los que tomen decisiones a su manera. Piensa que las personas pobres son simplemente "haraganas". Preferiría que las elecciones se realizaran a nivel de elecciones generales en toda el área (y no sólo el distrito). Lo anterior resultará en la elección de representantes que no reciban soporte de ningún grupo en especial y por lo tanto que no tengan ningún objetivo específico en sus manos. Adicionalmente, preferiría términos de elección de un año solamente, de manera que haya poca continuidad de los miembros de la pobreza en la Junta de CAC.

**Roberta López:** Usted es madre de cinco niños, que reciben ayuda del AMS para el mantenimiento de sus hijos (los cinco padres respectivos viven ahora en otras cinco partes del país y no le brindan ninguna ayuda). Usted quisiera mayor representación por parte de la comunidad pobre en la Junta del Comité de Acción Comunitaria (CAC). Igualmente quisiera ver representados en este comité a los diversos sectores de la pobrera. Le gusta el concepto de tener elecciones a nivel de comunidad y en términos de un año. Le gustaría mayor participación del sector pobre que en la actualidad, ya que existe mucha influencia de los sectores de gobierno y profesionales de la comunidad.

**Luis Cerrato:** Usted es un Agrónomo con su finca privada en la comunidad y pertenece al Patronato y el Comité Municipal de Desarrollo. Usted piensa que son sus amigos del gobierno y los profesionales los que deben operar el Comité de Acción Comunitaria (CAC) ya que son estos los que "saben lo que están haciendo". Por lo anterior, le gustaría menor representación del sector pobre de la comunidad y preferiría elecciones en el area total y términos de elección de un solo año.

**Jacobo Machado:** Usted es el Vice-Presidente del Comité de la Feria del Agricultor y no tiene el más mínimo interés en el Comité de Acción Comunitaria (CAC). Su único propósito de participar en la reunión es Carolina Medina, e invitarla a salir a cenar el fin de semana. Durante esta reunión piensa en apoyar cada uno de los puntos que presente Carolina. Su comportamiento está guiado enteramente en su deseo de impresionar a Carolina.

### Guía para la observación de los personajes

1. ¿Qué tan activo estuvo el personaje que usted observó?
2. ¿Qué tan comprometido estaba su personaje con la tarea del grupo?
3. ¿Qué tan efectivo fue su personaje escuchando a los demás?
4. ¿A qué grado estaba su personaje motivado por preocupaciones personales?
5. ¿Qué táctica utilizó su personaje para influir al resto del grupo con sus ideas?

### Guía para la observación del proceso

#### Atmósfera

1. ¿A qué nivel estuvieron los personajes colaborando uno con otro?
2. ¿Cuál fue la atmósfera de la discusión durante los diferentes momentos de la discusión?

#### Participación

1. ¿Quiénes participaron más? ¿Quiénes participaron menos?
2. ¿Cuál fue la relación entre la participación y los resultados de la reunión?

#### Compromiso

1. ¿A qué nivel estaban los personajes comprometidos en una meta común?
2. ¿Qué motivación cree usted tenían cada uno de los personajes?

## Respuestas de las Instituciones a la actividad de Agendas Ocultas

### Escuela Nacional Central de Agricultura (Bárceñas, Guatemala)

Pregunta 1. ¿Cuál fue, en su opinión, el objetivo del ejercicio? ¿Esto es relevante en su institución?

- Evidenciar la existencia de agendas ocultas que se reflejan en el protagonismo individual y las alianzas previas a las reuniones.

Pregunta 2. ¿Qué otra utilidad podría tener este ejercicio u otros similares en ayuda a definir Gobierno y Gerencia dentro de su institución?

- Minimizar los efectos de las agendas ocultas.

Pregunta 3. ¿Con quiénes se podrían utilizar este u otros ejercicios similares?

- A todo nivel: Gobierno y Gerencia, docencia estudiantes y personal administrativo y técnico.

Pregunta 4. Liste ideas concretas de ejercicios, reuniones u otras actividades dentro de su institución que le ayudaran a realizar innovaciones en aspectos de Gobierno y Gerencia dentro de su institución:

- Seminario taller anual para evaluar el desempeño institucional, participación de todos los niveles de la organización utilizando los estudios de caso, FODAS u otras técnicas similares.
- Mecanismos que a partir del logro de los beneficios institucionales, establezcan incentivos para los trabajos, según la magnitud de esfuerzo (revisión pregunta hecha al consejo directivo).
- A través de un ideario del consejo directivo se establezcan con claridad los objetivos de las distintas instituciones en función de la ENCA

### Universidad Nacional Agraria La Molina (Perú)

Pregunta 1. ¿Cuál fue en su opinión, el objetivo del ejercicio? ¿Es esto relevante en su institución?

- Que las propuestas o agendas puedan traer ayudas fuertes o intereses creados no manifiesto que puedan anular las buenas intenciones.
- Sí es relevante porque expresan la situación de la vida real en la institución en ciertas circunstancias.

Pregunta 2. ¿Qué otra utilidad podría tener este ejercicio u otros similares en ayudar a definir gobierno y gerencia dentro de su institución?

- En la universidad el gobierno está apoyado en mecanismos de decisión demostrativa, luego el conocimiento del comportamiento de los grupos humanos por aquellos que integran los estamentos de decisión ayudaran a identificar intereses, manipulables y otros de que distorsionan los mandatos de dirección.

Pregunta 3. ¿Con quiénes se podría utilizar este u otros ejercicios similares?

- Con todos los estamentos que forman la universidad, alumnos trabajadores y profesores.

Pregunta 3. ¿Con quiénes se podría utilizar éste u otros ejercicios similares?

- Equipo de gestión, profesores, alumnos.

Pregunta 4. Liste ideas concretas de ejercicios, reuniones u otras actividades dentro de su institución que le ayudaran a realizar innovaciones en aspectos de Gobierno y Gerencia dentro de su institución.

- Talleres de trabajo en grupo
- Desempeño de roles
- Cursos de desarrollo personal
- Comunicaciones y relaciones personales.

### **Universidad Autónoma Chapingo, México**

Pregunta 1. ¿Cuál fue en su opinión, el objetivo del ejercicio? ¿Es esto relevante en su institución?

- El objetivo fue revisar la existencia de las agendas ocultas de los participantes en cualquier tipo de reunión. Esto nos permite ubicar y valorar la participación de los procesos y aprovechar esas diferencias para lograr la innovación que se requiere

Pregunta 2. ¿Qué otra utilidad podría tener este ejercicio u otros similares en ayudar a definir gobierno y gerencia dentro de su institución?

- Conociendo sus posiciones reales se puede lograr y establecer la alianza y estrategias para tener mejores negociaciones y funcionamiento institucional armónico.

Pregunta 3. ¿Con quiénes se podría utilizar éste u otros ejercicios similares?

- A cualquier nivel y jerarquía y en los diferentes sectores.

Pregunta 4. Liste ideas concretas de ejercicios, reuniones u otras actividades dentro de su institución que le ayudaran a realizar innovaciones en aspectos de Gobierno y Gerencia dentro de su institución.

- Formas de discusión, jornada de reflexión, talleres congresos sesiones de órganos de gobierno, dinámica de grupos, entre ellos las que hemos estado practicando en esta conferencia.

### **Universidad Nacional de Asunción (Paraguay)**

Pregunta 1. ¿Cuál fue, en su opinión, el objetivo del ejercicio? ¿Es esto relevante en su institución?

- El objetivo fue analizar sistemas de decisión para el gobierno de una institución.
- Es relevante porque permite visualizar en forma practica la realidad de cómo se produce su proceso de toma de decisiones y ayuda a percibir la influencia de los intereses personales en este proceso.

Pregunta 2. ¿Qué otra utilidad podría tener este ejercicio u otros similares en ayudar a definir gobierno y gerencia dentro de su institución?

- Concientización de las personas en percibir su actitud en el proceso y guiarlos hacia un cambio para buscar la participación de todos en pos de bien común, eliminando los intereses personales.

Pregunta 3. ¿Con quiénes se podría utilizar este u otros ejercicios similares?

- Se debería practicar este ejercicio en todos los estamentos de la institución, para que cada uno de los sectores asuma los compromisos y responsabilidades en el proceso e desarrollo universitario.

Pregunta 4. Liste ideas concretas de ejercicios, reuniones u otras actividades dentro de su institución que le ayudaran a realizar innovaciones en aspectos de Gobierno y Gerencia dentro de su institución.

- Jornadas de capacitación en actividades extracurriculares.
- Reuniones de educación por departamento de la práctica docente.
- Ejercicios de concientización del compromiso del docente ante la institución.
- Realizar reuniones periódicas de docentes para tratar temas académicos.
- Realizar ejercicios para uniformar temas institucionales a los reglamentos académicos.

### **Universidad Rómulo Gallegos (Venezuela)**

Pregunta 1. ¿Cuál fue en su opinión, el objetivo del ejercicio? ¿Es esto relevante en su institución?

- Las personas que dirigen las políticas en nuestra institución siempre tienen interés en un objetivo sea bueno o malo donde trata de imponer su agenda oculta que obedece a intereses personales y/o grupales es decir en la institución siempre se van a tomar acuerdos de alguna estructura donde tratan de imponer sus ideas.
- Lo anteriormente expuesto tiene total relevancia dentro de nuestra institución.

Pregunta 2. ¿Qué otra utilidad podría tener este ejercicio u otros similares en ayudar a definir gobierno y gerencia dentro de su institución?

- A través de la comunicación y una serie de opiniones a llegar a un consenso intercambio sobre la gobernabilidad y gerencia de la institución.

Pregunta 3. ¿Con quiénes se podría utilizar este u otros ejercicios similares?

- Con los diferentes actores que conforman y hacen vida activa dentro de la universidad (profesores, personal administrativo y obrero, estudiantes y los agentes empleados y egresados entre otros).

Pregunta 4. Liste ideas concretas de ejercicios, reuniones u otras actividades dentro de su institución que le ayudaran a realizar innovaciones en aspectos de Gobierno y Gerencia dentro de su institución.

- Generar una cultura hacia el currículo invisible con el fin de promover valores en lugar de antivalores: talleres de grupos, conferencias, jornadas de reflexión, alianzas estratégicas y reunión con los intergubernamentales.

### **Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua (León, Nicaragua)**

Pregunta 1. ¿Cuál fue en su opinión, el objetivo del ejercicio? ¿Es esto relevante en su institución?

- El objetivo del ejercicio fue llevarnos a la reflexión de cómo muchas veces los intereses personales privan (en las discusiones institucionales) sobre los intereses de la institución y/o de la comunidad.
- Pensamos que sí es relevante en nuestra institución.



Pregunta 2. ¿Qué otra utilidad podría tener este ejercicio u otros similares en ayudar a definir gobierno y gerencia dentro de su institución?

- Este ejercicio u otros similares podrían servirnos para identificar problemas que existen a nivel de Gobierno y Gerencia como por ejemplo: la falta de comunicación que existe entre sus miembros, la falta de visión, la falta de planificación, la falta de compromisos Con el papel que juegan, etc.
- Para mejorar el funcionamiento de las unidades académicas y administrativas en la institución

Pregunta 3. ¿Con quiénes se podría utilizar este u otros ejercicios similares?

- Con los miembros de Consejos facultivos, con claustros de docentes, con alumnos, con personal administrativo, con los dirigentes comunicados.

Pregunta 4. Liste ideas concretas de ejercicios, reuniones u otras actividades dentro de su institución que le ayudaran a realizar innovaciones en aspectos de Gobierno y Gerencia dentro de su institución.

- Elaboración de niveles informativos.
- Reuniones de las unidades académicas y administrativas.
- Asambleas informativas.
- Reuniones de intercambio entre el consejo consultivo y el consejo técnico de la carrera.

#### **Observadores, Cargo Ejecutivos**

Este grupo estuvo observando el proceso, no tuvieron ninguna participación. Ellos tenían el siguiente cuestionario para responder.

#### **Atmósfera:**

- 1) ¿A qué nivel estuvieron los personajes colaborando unos con otros?
  - Al principio el ambiente fue de camarería, pero a medida que se desarrollo la reunión sus principios y obligaciones le impiden aceptar otras propuesta.
- 2) ¿Cuál fue la atmósfera de la discusión durante los diferentes momentos de la discusión?
  - Relativamente calmados exponiendo sus pensamientos, pero encubriendo su interés en particular, luego se caldea el ambiente y se dividieron las opiniones en dos bloques.

#### **Participación:**

- 3) ¿Quiénes participaron más? ¿Quiénes participaron menos?
  - El agrónomo Luis Cerrato por tener más visión, ambición y apoyo político.
  - Roberta López fue dura convencedora y manejó la decisión final balanceando los resultados a su favor.
  - Jacobo Machado participó menos, aunque le hicieron sentir minoría
- 4) ¿Cuál fue la relación entre la participación y los resultados de la reunión?
  - Luis Cerrato participó, pero no pudo conseguir su objetivo por utilizar una política impositiva.

#### **Compromiso:**

- 5) ¿A qué nivel estaban los personajes comprometidos en una meta común?
  - Muy poco comprometidos.

6) ¿Qué motivación cree usted tenía cada uno de los personajes:

- Muy motivados y leales a su posición.

## Ejercicios de Integración de Ideas No. 2

### Crisis en Noramoza

Preparado por: Raúl H. Zelaya

La historia de la isla de Timbus se ha caracterizado por la lucha de clase, una sociedad polarizada y diferencias de poder. Sin embargo, hoy Timbus es considerada como una sociedad altamente desarrollada ante los ojos del mundo.

Como en cualquier humano, no todo es perfecto en la pequeña isla Tibusqueña. Las últimas tres décadas han producido una sociedad altamente polarizada y aunque el país es muy desarrollado desde el punto de vista económico, la Noramoza (la capital de Timbus). Noramoza es el típico ejemplo de la gran metrópolis una moderna sociedad combinada con gran comercio y mafia de drogas, impresiones residenciales y pobreza, y lujoso turismo internacional y crimen. Billones de pisto (moneda nacional de la República de Timbus, cuyo equivalente es aproximadamente 16 pistos por dólar) alimentan el vivo comercio y la industria de la ciudad de Noramoza. Empresarios elegantemente vestidos, contrastan altamente con los pordioseros que deambular por las calles del centro de la ciudad.

La maternidad fuera del matrimonio comenzó a ser un problema en Timbus hace casi 20 años atrás. Sin embargo, aún cuando millones de pisto se han invertido en programas sociales para madres solteras, poco o ningún progreso ha sido reportado en la solución de este problema. El problema parece agravarse entre más pobres capas de la sociedad Noramozana que en la mayoría de los casos, son inmigrantes de la isla. El problema es aun más grave entre los jóvenes adolescentes.

Entre los programas que se han implementado se encuentran los siguientes:

- 1) Capacitación sobre planificación familiar a jóvenes de colegios de las zonas más pobres de la ciudad y directamente en los barrios, como parte del currículo de los mismos colegios.
- 1) Capacitación en oficios dirigidos a los jóvenes, que por alguna razón no terminan su educación formal.
- 2) Soporte económico para las madres solteras que incluye estipendios mensuales, programas de vivienda gratuita, subsidio alimenticio y servicios médicos sin cargo para la madre y sus hijos.
- 3) Creación de un organismo estatal para controlar mediante leyes que castigan a los padres y encargados, el comportamiento sexual de sus hijos adolescentes.

El alcalde de Noramoza se enfrenta hoy con la necesidad de recortar los impuestos, ya que lo prometió en su campaña electoral. Por lo anterior es necesario para el revisar los gastos de los programas sociales de la ciudad y exigir impacto en los mismos. Una idea es de canalizar estos recursos a través de los colegios vocacionales de la ciudad.

Esto es todo, elijan un moderador (a), un secretario(a), un relator(a). Sus recomendaciones tendrán que ser reportadas por escrito al Señor Alcalde y en forma oral a la asamblea de la ciudad.

## Representantes, Grupo 2

### Soluciones

- Se deberán fortalecer los programas de planificación familiar en todos los colegios como parte del currículo, además se deberá hacer una fuerte campaña de planificación familiar con programas de capacitación no formal por parte de los padres de los estudiantes de los colegios en la comunidad y formar el programa de escuelas para padres donde se les oriente y capacite sobre estos temas.
- Buscar una alianza con el ministerio de salud para que capacite a los maestros y estudiantes que iniciaran el programa.
- En el trabajo social de las escuelas vocacionales de enfermería de deberá implementar un programa de capacitación sobre planificación familiar.
- Incluir el tema de educación sexual como un eje transversal en las áreas humanísticas.
- Fomentar los valores en el currículo de los colegios vocacionales. Implementar programas de diplomados de un año en las escuelas vocacionales que acrediten a sus participantes como obreros calificados, dirigido prioritariamente a madres solteras.
- Hacer alianzas con empresas privadas, para que den prioridad en la capacitación de los graduados de las escuelas vocacionales, tanto de la carrera actual como de los diplomáticos.
- Eliminar los dos últimos programas.

### Recomendaciones

- Eliminar los últimos dos programas que se han implementado para resolver el problema de la maternidad fuera del matrimonio, ya que representan gastos para la alcaldía, donde la mujer al no recibir la ayuda económica estará obligada a buscar trabajo.
- Inducir a las empresas privadas a crea fuentes de empleo para jóvenes de escasos recursos.
- Utilización de las escuelas vocacionales como medio para dar capacitación sobre educación sexual.
- Definir a través de TV y radio, mensajes dados por mujeres u hombres sobre los riesgos que conlleva a un embarazo a corta edad.

### Sugerencias a la crisis en Noramoza

- Iniciar una campaña agresiva a todo nivel para reforzar la educación en valores y una paternidad responsable y valorar la familia.
- Mejorar el proyecto educativo para que exista decisión escolar.
- Impulsar reformas para distribuir los recursos de la región.
- Es necesario localizar los problemas y hacer una generalización para mejorarlas.
- Crear alianzas estratégicas, área publicitaria.
- Fortalecer la capacitación de las personas que están sometidas a problemas como sociales y otros.
- Crear guarderías para darles a las madres las facilidades para criar a sus hijos.
- Realizar una fuerte campana para concientizar a inversionistas para que inviertan en mejoras sociales de la isla.
- Ejecutar una campana masiva para concientizar a las personas de la localidad de los beneficios de turismo.
- Impulsar una estrategia para cortar los círculos viciosos por medio de fortalecer educación, valores, darle una mayor importancia a la familia misma.

**Profesores senior, Grupo 2****Soluciones**

Mejorar la calidad de educación a través de:

- Docente: educar mejor a los nuevos docentes para que tengan un cambio de actitud.
- Asignación de más recursos.
- Fortalecer el currículo invisible en todos los niveles académicos.
- Incluir a padres de familia en el proceso de educación.

**Recomendaciones**

- Creación de fuentes de empleo que generen ingresos.

**Sugerencias a la crisis en Noramoza**

- Estimular la competitividad entre los profesores.

**Profesores senior, Grupo 1****Soluciones**

- Canalizar recursos a través de los colegios vocacionales

**Sugerencia**

- Recortar los programas 4 y 3. Debido a que el #3 no resuelve el problema sino que lo alienta. El #4 se debe eliminar porque no se puede controlar la conducta, es cultural y por lo tanto de educación.
- Que los colegios organicen programas educativos radicales.
- Que los docentes capaciten a los estudiantes en núcleos de incidencia ni los barrios y capacitación en el colegio de padres de familia.
- Darles a los colegios los programas de capacitación de jóvenes.
- Buscar alianza con organismos que apoyen con financiamientos estos programas.

**Memoria del relator del grupo****Ejecutivos, Grupo 1**

Pregunta 1. ¿Cuál fue, en su opinión, el objetivo del ejercicio. ¿Es esto relevante en su institución?

- Se identificó el problema principal: "maternidad fuera del matrimonio"

**Recomendaciones:**

- Actividades preventivas: con la ayuda de empresarios establecer colegios vocacionales en los hogares de donde provienen los inmigrantes para disminuir la inmigración ya que lo inmigrante al llegar a la ciudad y al no encontrar trabajo tienden a la prostitución y droga.
- Establecer una educación dirigida o de acuerdo al entorno, así dado que es una ciudad turística que los colegios vocacionales imparten cursos o carreras como (turismo) en donde los jóvenes que no terminan su carrera tengan una fuente de trabajo.
- Creemos que es muy importante capacitación a las mujeres que les permita ser contratadas en la floreciente industria de la ciudad. Al mismo tiempo la creación de guarderías.

- Campañas en diferentes medios sobre la planificación familiar. Que los colegios vocacionales se impartan cursos que fortalezcan los valores así como lo relacionado a educación sexual.

## **Ejecutivos, Grupo 2**

### **Recomendaciones al Señor Alcalde**

- Diagnosticar las necesidades de capacitación en el área pertinente a la institución vocacional mediante el contrato directo con el sector productivo.
- Priorizar los programas.
- Asignar recursos de acuerdo a las priorizaciones establecidas.
- Realizar campañas publicitarias de sensibilización, acompañada de acciones de revaloración socio cultural.
- Establecimiento de un instrumento jurídico que respalde la paternidad responsable y sea eficientemente de un eficientemente para evitar la violencia sexual.
- Reformular el programa de soporte económico.

### **Recomendaciones, Grupo 1**

- Convocar a los sectores poderosos de la ciudad para advertir sobre los riesgos que se corren si la situación sigue o se agrava (alcalde).
- Responsabilizar a dichos sectores en el apoyo al sistema de educación y capacitación, creando más fuentes de trabajo a potenciando proyectos afines que generen empleo.
- Crear empresas educativas a nivel nacional involucrando a todos los sectores de la sociedad, evitando totalmente el paternalismo.
- Modificar el currículo de estudios que incluyan: salud reproductiva, creación de microempresa, entrenamiento en oficios (crear fuentes de trabajo para madres solteras y jóvenes), educación en valores.

## **Profesores junior, Grupo 1**

### **Recomendaciones**

- Fusionar los tres primeros programas en uno de educación vocacional con enfoque integral, debe aumentar el énfasis hacia madres solteras para que éstas puedan disponer en el futuro de una entrada económica y eliminar los subsidios.
- Mantener los servicios médicos sin cargo para las madres solteras y de escasos recursos.
- Se recomienda eliminar el cuarto programa, porque los resultados esperados con la propuesta lo haría innecesario.

## **8. Octavo día, martes 12 de febrero**

### **Ejercicios de Integración de Ideas No. 3**

#### **Caso "Ladrillos"**

Su grupo ha naufragado en una isla desierta, sin comida. En su búsqueda inicial alrededor de la isla, el grupo descubrió un poco de comida y 2,000 ladrillos. Al discutir su situación, el grupo ha determinado que ningún rescate ocurrirá antes de dos semanas y que la comida es insuficiente para soportar el grupo completo durante ese período de tiempo. Por lo anterior, los

miembros del grupo han decidido que es de gran importancia sentarse a discutir sobre las alternativas creativas en el uso de los 2,000 ladrillos para aumentar sus oportunidades de sobrevivir mientras el rescate se hace posible. Eso es todo, reuna su grupo y prepárense a trabajar:

### Respuesta de los grupos de trabajo

#### Escuela Nacional Central de Agricultura (Bárcenas, Guatemala)

Pregunta 1. ¿Cuál fue, en su opinión, el objetivo del ejercicio? ¿Es esto relevante en su institución?

- Demostrar la actividad del trabajo en equipo y resolver problemas.
- Sí, es relevante porque permite utilizar la creatividad del grupo y romper esquemas de procedimiento.

Pregunta 2. ¿Cómo integra el pensum de su institución aspectos de currículo práctico como ser la toma de decisiones, trabajo en equipo, resolución de problemas, etc.? Podrían pensar en otros elementos que sean (o que deban ser) parte de este currículo práctico?

A través de:

- Módulos de producción.
- Prácticas de campo relacionadas con los cursos y prácticas de laboratorio.
- Proyectos empresariales estudiantiles.
- Prácticas agrícolas y forestales supervisadas
- Guías de estudio y discusiones grupales

Pregunta 3. ¿En su opinión, es es su institución lo suficientemente abierta a experimentar metodologías modernas que ayuden al estudiante a ampliar su capacidad práctica y de destrezas en los elementos expresados en la pregunta anterior?

- Es abierta a nivel de la creatividad individual de los docentes, pero se tienen fuertes limitantes a la hora de institucionalizar los cambios.

Pregunta 4. Liste ideas concretas de ejercicios, reuniones u otras actividades dentro de su institución que le ayudarán a realizar innovaciones en aspectos curriculares para el desarrollo e habilidades y destrezas en sus estudiantes.

- Enfrentar periódicamente a los estudiantes a problemas reales.

#### CODESSER (Chile)

Pregunta 1. ¿Cuál fue en su opinión, el objetivo del ejercicio? ¿Es esto relevante en su institución?

- Organización del equipo institucional para afrontar los desafíos.

Pregunta 2. ¿Cómo integra el pensum de su institución aspectos de currículo práctico como ser la toma de decisiones, trabajo en equipo, resolución de problemas, etc.? Podrían pensar en otros elementos que sean (o que deban ser) parte de este currículo práctico?

- Delegando responsabilidades en diferentes niveles de funcionamiento y estudiantes (monitores).
- Desarrollo de capacidad emprendedora a través de proyectos ligados a las competencias mínimas requeridas por los estudiantes.

Pregunta 3. ¿En su opinión, es su institución lo suficientemente abierta a experimentar metodologías modernas que ayuden al estudiante a ampliar su capacidad práctica y de destrezas en los elementos expresados en la pregunta anterior?

- Sí, la institución está en una contenta búsqueda de tecnología que permiten a los estudiantes desarrollar su capacidad investigativa y la interdisciplinaria de los asignativos.

Pregunta 4. Liste ideas concretas de ejercicios, reuniones u otras actividades dentro de su institución que le ayudarán a realizar innovaciones en aspectos curriculares para el desarrollo e habilidades y destrezas en sus estudiantes.

- Reuniones con los empresarios y del equipo directivo
- Reuniones interdisciplinarias de docentes.
- Reuniones periódicas del equipo técnico y productivo con los estudiantes.
- Desarrollo de practicas pertinente con contenidos de los asignados.

### **Universidad Nacional de Asunción (Paraguay)**

Pregunta 1. ¿Cuál fue, en su opinión, el objetivo del ejercicio? ¿Es esto relevante en su institución?

- El objetivo del ejercicio fue fomentar la organización, trabajo en equipo y creatividad.
- Es relevante ya que posibilita la generación de ideas para la solución de problemas específicos, llegando a una solución favorable de acuerdo con los recursos disponibles.

Pregunta 2. ¿Cómo integra el pensum de su institución aspectos de currículo práctico como ser la toma de decisiones, trabajo en equipo, resolución de problemas, etc.? Podrían pensar en otros elementos que sean (o que deban ser) parte de este currículo práctico?

- Delineando líneas de investigación estableciendo metas específicas, proyectando la institución a la comunidad mediante participación en proyectos comunitarios.

Pregunta 3. ¿En su opinión, es su institución lo suficientemente abierta a experimentar metodologías modernas que ayuden al estudiante a ampliar su capacidad práctica y de destrezas en los elementos expresados en la pregunta anterior?

- Sí es abierta y depende fundamentalmente de la autogestión de docentes y estudiantes.

Pregunta 4. Liste ideas concretas de ejercicios, reuniones u otras actividades dentro de su institución que le ayudarán a realizar innovaciones en aspectos curriculares para el desarrollo e habilidades y destrezas en sus estudiantes.

- Implementación de un sistema de investigación de mercado.
- Participación en cursos y seminarios a nivel nacional e internacional.
- Intercambio de docentes y estudiantes con otras universidades.

### **Universidad Nacional Agraria La Molina (Perú)**

Pregunta 1. ¿Cuál fue, en su opinión, el objetivo del ejercicio? ¿Es esto relevante en su institución?

- Determinar la capacidad del grupo para plantear soluciones sobre la base de un problema o situación propuesta.
- Observar como se desempeña el grupo en cuanto a la organización, creatividad y consistencia.

- Es ciertamente relevante no se puede avanzar sin soluciones organización, creatividad consistencia en los paquetes.

Pregunta 2. ¿Cómo integra el pensum de su institución aspectos de currículo práctico como ser la toma de decisiones, trabajo en equipo, resolución de problemas, etc.? ¿Podrían pensar en otros elementos que sean (o que deban ser) parte de este currículo práctico?

- El pensum ha sido modificado incluyendo aspectos de gestión y administración en los cuales se contempla el estudio de cosas, dinámica de grupo que esperamos que contribuya a cumplir los aspectos considerados.

Pregunta 3. ¿En su opinión, es su institución lo suficientemente abierta a experimentar metodologías modernas que ayuden al estudiante a ampliar su capacidad práctica y de destrezas en los elementos expresados en la pregunta anterior?

- No, porque existe limitación del personal para entender los aspectos positivos del cambio.

Pregunta 4. Liste ideas concretas de ejercicios, reuniones u otras actividades dentro de su institución que le ayudarán a realizar innovaciones en aspectos curriculares para el desarrollo e habilidades y destrezas en sus estudiantes.

- Proponer cursos modulares de prácticas dirigida a empresa.
- Explorar fuentes de financiamiento para la permanencia estudiantil regular, estableciendo prácticas en los institutos regionales de desarrollos (IRD)
- Auditar las practicad para determinar su nivel de utilidad en el aprendizaje

### **Universidad Nacional de Agricultura, (Catacamas, Honduras)**

Pregunta 1. ¿Cuál fue, en su opinión, el objetivo del ejercicio. ¿Es esto relevante en su institución?

- Probar la iniciativa y creatividad de los grupos en la optimización de recursos escasos, lo cual es una realidad cotidiana en nuestras instituciones, y en la organización para hacer un trabajo más eficiente. Esto significa que debemos aprender a echar mano de lo que se tiene y obtener de ello el máximo aprovechamiento.
- Romper esquemas mentales que se convierten en barreras a la innovación.
- Aprender a tomar decisiones en condiciones apremiantes, aprovechando el insumo de todos.
- El ejercicio es relevante para la UNA porque nos toca administrar bajo condiciones críticas y nos vemos en la necesidad de tomar decisiones. Además nos permitirá ir superando -a todo nivel- los esquemas de pensamiento que se oponen al desarrollo institucional. Para resolver problemas a veces falta más la voluntad de las personas que el mismo dinero.

Pregunta.2. ¿Cómo integra el pensum de su institución aspectos de currículo práctico como ser la toma de decisiones, trabajo en equipo, resolución de problemas, etc.? ¿Podrían pensar en otros elementos que sean (o que deban ser) parte de este currículo práctico?

- Los estudiantes desarrollan experiencias en lo que se llama Proyectos Productivos, así como en todo el sistema modular de laboratorios de campo, donde realizan actividades operativas, ejecutivas y de trabajo en equipo. No obstante, creemos que el sistema debe ser reforzado en su enfoque al desarrollo de estos elementos; por ejemplo, las destrezas de investigación aplicada deben ser incluidas desde los primeros ciclos de estudio.



- Por otra parte, mucho debe hacerse en materia de estudio y reflexión, a fin de superar esquemas mentales que inhiben la innovación.
- Finalmente, debemos delegar más responsabilidad en los estudiantes para que desarrollen habilidades en la toma de decisiones, en la solución de problemas y en capacidad de liderazgo; debemos despertar en ellos una mayor conciencia hacia el trabajo y el amor institucional. Esto se puede lograr asignando una mayor cantidad y variedad de responsabilidades prácticas que van vinculadas al desarrollo productivo de la UNA, lo que a su vez significa que los docentes deben superar el temor y falta de confianza que le tienen a sus estudiantes de hacerse cargo de todo el proceso; es decir un proceso más dialógico, situado en el contexto, investigativo, interdisciplinario y participativo.

Pregunta 3. En su opinión, ¿es su institución lo suficientemente abierta a experimentar metodologías modernas que ayuden al estudiante a ampliar su capacidad práctica y de destrezas en los diferentes elementos expresados en la pregunta anterior?

- No es lo suficientemente abierta pero está accesible a la incorporación de prácticas innovadoras. Un paso fundamental es sensibilizar a los responsables del proceso educativo para que tomen conciencia de la necesidad de examinar y reorientar sus enfoques de enseñanza; en otras palabras, cambiar sus esquemas mentales.

Pregunta 4. Liste ideas concretas de ejercicios, reuniones u otras actividades dentro de su institución que le ayudarán a realizar innovaciones en aspectos curriculares.

- Talleres de inducción para superar esquemas de pensamiento que resultan inapropiados ante las nuevas necesidades.
- Incrementar el número de proyectos productivos desarrollados por los estudiantes, lo cual conlleva a ejercitar mayor responsabilidad, toma de decisiones, solución de problemas y liderazgo.
- Profundizar el estudio de metodologías efectivas; es decir, cambiar de un esquema que va de lo abstracto a lo concreto por uno que esté en consonancia con la forma en que aprenden las personas: De lo concreto a lo abstracto.
- Implementar líneas estratégicas coherentes y claramente definidas, de modo que en aspectos académicos y metodológicos todos manejemos los mismos fundamentos y criterios

### **Escuela Nacional de Agricultura Roberto Quiñónez (El Salvador)**

Pregunta 1. ¿Cuál fue, en su opinión, el objetivo del ejercicio. ¿Es esto relevante en su institución?

- Organizarse para utilizar los escasos recursos con que cuentan las instituciones para el logro de objetivos y alcance de la calidad.
- Fomentar el uso de la creatividad de todos los participantes para implementar ideas.
- En la ENA se cuenta con escasos recursos y se requieren ideas innovadoras para el logro de los objetivos institucionales.

Pregunta 2. ¿Cómo integra el pensum de su institución aspectos de currículo práctico; ¿Cómo es la toma de decisiones, trabajo en equipo, resolución de problemas, etc.? ¿Podrían pensar en otros elementos que sean (o que deban ser) parte de este currículo práctico?

- Actualmente se ejecutan proyectos con grupos de estudiantes.
- Días de campo organizados con los estudiantes
- Ejecución de proyectos de capacitación a grupos de estudiantes y soldados

- Se tienen prácticas de campo enfocadas a la toma de decisiones, pero en una forma mínima.

Pregunta 3. En su opinión, ¿es su institución lo suficientemente abierta a experimentar metodologías modernas que ayuden al estudiante a ampliar su capacidad práctica y de destrezas en los diferentes elementos expresados en la pregunta anterior?

- En general existe una apertura al cambio ya que ya existen movimientos para mejorar la calidad institucional.
- Aunque existe una apertura al cambio, se deberá capacitar a todos los catedráticos de la institución.

Pregunta 4. Liste ideas concretas de ejercicios, reuniones u otras actividades dentro de su institución que le ayudarán a realizar innovaciones en aspectos curriculares.

- Crear módulos de instructores y extensión donde los estudiantes puedan tomar decisiones e interactuar con la realidad.
- Hacer talleres de concientización con casos prácticos.
- Dividir la educación práctica en módulos que cuenten con estudiantes de primero, segundo y tercer año.

### **Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua (León, Nicaragua)**

Pregunta 1. ¿Cuál fue, en su opinión, el objetivo del ejercicio. ¿Es esto relevante en su institución?

- El objetivo del ejercicio es por un lado activar la imaginación, es decir, la creatividad y la toma de decisiones de los miembros del grupo, y por otro lado, llevarnos a la reflexión de que por muy pocos recursos con que se cuenta es posible buscar y encontrar alternativas de solución a los problemas en lugar de quedarse pasivos. Esto es muy relevante para nuestra institución pues existen limitaciones de recursos muy grandes y además bastante resistencia al cambio.

Pregunta 2. ¿Cómo integra el pensum de su institución aspectos de currículo práctico; ¿Cómo es la toma de decisiones, trabajo en equipo, resolución de problemas, etc.? ¿Podrían pensar en otros elementos que sean (o que deban ser) parte de este currículo práctico?

- Esto se integra a través de la investigación a lo largo de la carrera, la realización de prácticas pre-profesionales desde los primeros años, los trabajos de campo y los laboratorios y trabajos grupales de resolución de tarea, etc.

Pregunta 3. En su opinión, ¿es su institución lo suficientemente abierta a experimentar metodologías modernas que ayuden al estudiante a ampliar su capacidad práctica y de destrezas en los diferentes elementos expresados en la pregunta anterior?

- Si, nuestra institución está abierta a estos cambios y la introducción esta muy abierta a estos cambios y la introducción de métodos, guías modernas son totalmente coherente con la filosofía de su proceso de reforma y su proyecto educativo.

Pregunta 4. Liste ideas concretas de ejercicios, reuniones u otras actividades dentro de su institución que le ayudarán a realizar innovaciones en aspectos curriculares.

- Seminarios, talleres con los docentes.
- Aplicación de ejercicio para la reflexión colectiva.
- Organización de equipos para realizar los trabajos.
- Intercambio de experiencias entre docentes.

### Universidad Rafael Landívar (Quetzaltenango, Guatemala)

Pregunta 1. ¿Cuál fue, en su opinión, el objetivo del ejercicio. ¿Es esto relevante en su institución?

- Romper esquemas mentales
- Incentivar la creatividad del grupo
- Facilitar la integración grupal
- Apoyar la organización
- Descubrir liderazgos
- Redefinir clases de liderazgos.
- Sí, es necesario inducir para que se dé la participación y lograr el cambio de pensamiento.

Pregunta 2. ¿Cómo integra el pensum de su institución aspectos de currículo práctico; ¿Cómo es la toma de decisiones, trabajo en equipo, resolución de problemas, etc.? ¿Podrían pensar en otros elementos que sean (o que deban ser) parte de este currículo práctico?:

- A nivel de aula o curso, si se integra parcialmente, exista la flexibilidad necesaria para la inclusión de aspectos prácticos: feria agrícola, seminarios autofinanciados, conferencias externas, etc.
- Flexibilidad del proceso enseñanza – aprendizaje, buscar vinculación con empresas de la región, hacer extensión (práctica profesional supervisada), educación que responda al entorno.
- Institucionalizar muchas de las prácticas que se realizan actualmente; incluir a las futuras.

Pregunta 3. En su opinión, ¿es su institución lo suficientemente abierta a experimentar metodologías modernas que ayuden al estudiante a ampliar su capacidad práctica y de destrezas en los diferentes elementos expresados en la pregunta anterior?

- Sí se tiene la disponibilidad para el cambio, pero hace falta implementar los mecanismos para llevarlo a cabo. Se carece de propuestas coherentes para llevar a cabo el proceso.

Pregunta 4. Liste ideas concretas de ejercicios, reuniones u otras actividades dentro de su institución que le ayudarán a realizar innovaciones en aspectos curriculares.

- Estimular: conferencias, giras, intercambios con universidades, ONG's, centros experimentales, módulos de capacitación, capacitación a docentes y becas, actividades extracurriculares, días de campo con agricultores, talleres con expertos.

### Instituto Superior Técnico Agropecuario de Charagua (Bolivia)

Pregunta 1. ¿Cuál fue, en su opinión, el objetivo del ejercicio. ¿Es esto relevante en su institución?

- Buscar soluciones práctica ante una situación problemática real promoviendo la organización y en trabajo en equipo.
- Sí porque como equipo podemos organizarnos y delegar funciones a cada uno de los miembros pensando en el beneficio para mantener saludable a la institución.

Pregunta 2. ¿Cómo integra el pensum de su institución aspectos de currículo práctico; ¿Cómo es la toma de decisiones, trabajo en equipo, resolución de problemas, etc.? ¿Podrían pensar en otros elementos que sean (o que deban ser) parte de este currículo práctico?:

- Manejando las unidades de producción siendo los estudiantes los responsables desde la planificación, organización, ejecución y control del desarrollo de las actividades.

Pregunta 3. En su opinión, ¿es su institución lo suficientemente abierta a experimentar metodologías modernas que ayuden al estudiante a ampliar su capacidad práctica y de destrezas en los diferentes elementos expresados en la pregunta anterior?

- Sí, plenamente.

Pregunta 4. Liste ideas concretas de ejercicios, reuniones u otras actividades dentro de su institución que le ayudarán a realizar innovaciones en aspectos curriculares.

- Plantear cambios al consejo directivo.
- Involucrar al personal en su integridad y a los estudiantes.
- Diseñar, plantear y definir los cambios a implementa.

### **Universidad Rómulo Gallegos (Venezuela)**

Pregunta 1. ¿Cuál fue, en su opinión, el objetivo del ejercicio? ¿Es esto relevante en su institución?

- Enfocar la problemática establecida y llevarla al plano educacional.
- Buscar soluciones prácticas a problemas complejos.
- Manejos de recursos en forma apropiada.
- Esto tiene mucha relevancia en nuestra institución, ya que la misma está en proceso de transformación y cambios.

Pregunta 2. ¿Cómo integra el pensum de su institución aspectos de currículo práctico; ¿Cómo es la toma de decisiones, trabajo en equipo, resolución de problemas, etc.? ¿Podrían pensar en otros elementos que sean (o que deban ser) parte de este currículo práctico?

- Utiliza información del entorno a la misma y procesos técnicos de evaluación curricular como confrontar la tarea del perfil con la sinopsis de contenido, organización de asignaturas por área de conocimiento depuración de contenidos, rediseños de programas, validación de perfiles, encuestas a empleadores y egresados.

Pregunta 3. En su opinión, ¿es su institución lo suficientemente abierta a experimentar metodologías modernas que ayuden al estudiante a ampliar su capacidad práctica y de destrezas en los diferentes elementos expresados en la pregunta anterior?

- No, porque no tiene una cultura de evaluación y auto-evaluación.

Pregunta 4. Liste ideas concretas de ejercicios, reuniones u otras actividades dentro de su institución que le ayudarán a realizar innovaciones en aspectos curriculares.

- Reuniones por área de conocimiento.
- Promover que el docente sea actualizada en cuanto a técnicas para la reestructuración de los programas.
- Creación de un sistema de actualización del docente profesional para dotarlo de las herramientas técnicas para el rediseño de programas.
- Realizar talleres con los docentes sobre currículo teórico.

### **Universidad Nacional Agraria (Nicaragua)**

Pregunta 1. ¿Cuál fue, en su opinión, el objetivo del ejercicio? ¿Es esto relevante en su institución?

- Ayuda a enfocar problemas concretos, llevándolos a un contenido netamente educacional.
- El ejercicio permite la participación de los diversos sectores en la búsqueda de soluciones concretas y factibles.
- No, los procesos se ejecutan coyunturalmente, no de forma sistemática

Pregunta 2. ¿Cómo integra el pensum de su institución aspectos de currículo práctico; ¿Cómo es la toma de decisiones, trabajo en equipo, resolución de problemas, etc.? ¿Podrían pensar en otros elementos que sean (o que deban ser) parte de este currículo práctico?

- Diagnósticos al sector productivo empleadores en general, egresados e instituciones gubernamentales y ONG.

Pregunta 3. En su opinión, ¿es su institución lo suficientemente ágil para responder a las necesidades cambiantes de la sociedad a la cual sirve?

- Limitación de recursos
- No hay un estilo que permita una constante retroalimentación con el mercado (empleadores-estudiantes).
- Los resultados de diagnóstico no fueron potenciados en su totalidad.

Pregunta 4. Liste ideas concretas de ejercicios, reuniones u otras actividades dentro de su institución que le ayudarán a realizar innovaciones en aspectos curriculares.

- Establecer nexos con el mercado laboral (empleadores, empresa privada, estado, etc).
- Participación institucional en la elaboración o definición de políticas nacionales del sector.
- Seguimiento a los egresados.
- Hacer efectiva la participación de los representantes del sector en las diferentes comisiones de carrera.
- Establecimiento de redes de colaboración académica internacionales (profesores, autoridades, estudiantes).
- Retomar experiencias positivas de otras instituciones nacionales y regionales que han avanzado en la integración del currículo teórico práctico

### **Universidad Autónoma Chapingo, México**

Pregunta 1. ¿Cuál fue, en su opinión, el objetivo del ejercicio? ¿Es esto relevante en su institución?

- Identificar cuales son los problemas que aquejan a una institución, así como estructurar las posibles soluciones.
- Sí es relevante porque se pueden detectar problemas así como las alternativas de solución.

Pregunta 2. ¿Cómo integra el pensum de su institución aspectos de currículo práctico; ¿Cómo es la toma de decisiones, trabajo en equipo, resolución de problemas, etc.? ¿Podrían pensar en otros elementos que sean (o que deban ser) parte de este currículo práctico?

- A través de consultas directas con los alumnos, profesores y egresados.

Pregunta 3. En su opinión, ¿es su institución lo suficientemente ágil para responder a las necesidades cambiantes de la sociedad a la cual sirve?

- No, ya que han ocurrido cambios en el entorno que no han trascendido a todo el currículo.

Pregunta 4. Liste ideas concretas de ejercicios, reuniones u otras actividades dentro de su institución que le ayudarán a realizar innovaciones en aspectos curriculares.

- Realizar auditorias académicas.
- Estudio de factibilidad
- Hacer la evaluación de necesidades en un contenido geoeconómico, educativo, a fin de hacer el diagnostico para hacer la base demográfica de la universidad y su campo laboral potencial, basado en la consulta de las aspiraciones y expectativas universitarias de la población, a fin de conocer las aspiraciones y expectativas de las familias de los estudiantes y de las fuerzas sociales.

#### **Fundación para la Educación Genoveva German (Machachi, Ecuador)**

Pregunta 1. ¿Cuál fue, en su opinión, el objetivo del ejercicio? ¿Es esto relevante en su institución?

- Lograr una integración con un solo objeto, para encaminar metas de conjunto.
- Elaborar un esquema de tipo somático para poder tener éxito.
- Desarrollar la creatividad.

Pregunta 2. ¿Cómo integra el pensum de su institución aspectos de currículo práctico; ¿Cómo es la toma de decisiones, trabajo en equipo, resolución de problemas, etc.? ¿Podrían pensar en otros elementos que sean (o que deban ser) parte de este currículo práctico?

- Elaboración de proyectos unipersonales en el campo, para que se plasme el conocimiento teórico.
- Unificación y secuencia de las áreas en la que concierne planes y programas para ser puestas en la práctica.
- Seguimiento laboral de los estudiantes egresados que se encuentran en las diferentes plazas del sector.
- Ejecutar por parte de los estudiantes con diligencia: Materia prima, elaboración, comercialización y consumo de los productos elaborados. Proceso, Producto final.

Pregunta 3. En su opinión, ¿es su institución lo suficientemente ágil para responder a las necesidades cambiantes de la sociedad a la cual sirve?

- Creemos que el proceso innovador y los cambios del nuevo milenio nos obliga a revestirnos de una armadura de competitividad para el desarrollo, educación y comunicación de nuevos pensamientos innovadores.

Pregunta 4. Liste ideas concretas de ejercicios, reuniones u otras actividades dentro de su institución que le ayudarán a realizar innovaciones en aspectos curriculares.

- Cursos motivacionales de buenas relaciones entre personal docente, administrativo, estudiantil y padres de familia.
- Fomentar el compañerismo y las buenas relaciones humanas entre el proceso de enseñanza aprendizaje (PEA).
- Proyectos de tipo productivo individuales con objetivos comerciales.
- Asesoramiento técnico por parte de profesores técnicos y alumnos a las comunidades aledañas.
- Cámaras de experimentación de productos de invernadero.
- Cursos de nuevas reformas curriculares.

### Escuela de Agricultura Luis Landa (Honduras)

Pregunta 1. ¿Cuál fue, en su opinión, el objetivo del ejercicio? ¿Es esto relevante en su institución?

- Visualizar la real situación problemática y sus respectivas, soluciones en una situación dada.
- Si es relacionante, porque se buscan soluciones oportunas adecuadas que puedan resolver los problemas.

Pregunta 2. ¿Qué tipo de herramientas utiliza su institución para realizar cambios curriculares que responda a necesidades sentidas de la sociedad?

- Consultas con las empresas empleadoras de la zona, los egresados y maestros.
- Talleres, conferencias relacionada con la educación.

Pregunta 3. En su opinión, ¿es su institución lo suficientemente ágil para responder a las necesidades cambiantes de la sociedad a la cual sirve?

- No lo es: por la falta de armonía horizontal y verticalmente entre el personal.
- No existe liderazgo de la parte directiva ni administrativa.

Pregunta 4. Liste ideas concretas de ejercicios, reuniones u otras actividades dentro de su institución que le ayudarán a realizar innovaciones en aspectos curriculares.

- Encuentros con otras instituciones afines.
- Visitas a centros de producción.
- Entrevistas con empresarios.
- Organización de una sociedad de egresados.
- Organización de junta de fiduciarios.

### Ejercicio de integración de ideas No.4

**Objetivo:** a través de conferencias magistrales, que cada grupo defina de una vez por todas los conceptos y aplicaciones del currículo invisible.

### Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua (León, Nicaragua)

Pregunta 1. ¿Cuál fue, en su opinión, el mensaje o los mensajes centrales de la mini-conferencia de hoy? Es esto relevante en su institución?

- Uno de los mensajes es que se puede lograr el éxito si se utilizan adecuadamente las estrategias para alcanzarlo.
- Otro mensaje es que para formar profesionales integrales ha de tener igual peso el currículo visible como el invisible y que para lograrlo la institución debe comprometerse a aplicar estrategias para ello.

Pregunta 2. De acuerdo a la presentación de hoy, ¿existe necesidad de hacer cambios fundamentales en la Educación Latinoamericana?. ¿Considera usted que su institución esta preparada para realizar dichos cambios? Se ha comenzado ya? Es preciso redimensionar los cambios?

- Nuestra institución ya ha iniciado un proceso de reforma y ha iniciado un proceso de reforma y ha introducido cambios en el currículo, hay algunos elementos dentro de este que deben ser redireccionados por cómo y hacer más efectivo el currículo invisible y sobre todo hay que reorientar la gestión institucional lo administrativo, el funcionamiento.

Pregunta 3. Liste ideas concretas de ejercicios, reuniones u otras actividades dentro de su institución que le ayudarán a realizar cambios concretos en la forma en que la Visión, Creatividad, Auto-estima, Habilidades de comunicación y Capacidad de Manejo de Recursos es fortalecida en los estudiantes (y si esto se considera necesario):

- Jornadas de reflexión colectivas de los docentes.
- Investigación de la práctica pedagógica.
- Capacitación al personal docente.
- Introducir innovaciones en el desarrollo del currículo: (de contenidos, de metodología, de estrategia de aprendizaje, de evaluación)

#### Universidad Rafael Landívar (Quetzaltenango, Guatemala)

Pregunta 1. ¿Cuál fue, en su opinión, el mensaje o los mensajes centrales de la mini-conferencia de hoy? ¿Es esto relevante en su institución?

- Primeramente, romper esquemas mentales, tendiente a alcanzar niveles de innovación más elevados de lo que se tiene.
- Interiorizar en forma crítica, sobre la rigidez de nuestros esquemas mentales.
- Nuestra auto-estimas es muy baja, debe ser levantarla.
- Falta de credibilidad en nuestras instituciones.
- Charla de motivación, para emprender al cambio
- Sí es relevante, pues ha sido motivo de bloqueo a muchas inquietudes de crecimiento personal y académico.

Pregunta 2. De acuerdo a la presentación de hoy, ¿existe necesidad de hacer cambios fundamentales en la Educación Latinoamericana?. ¿Considera usted que su institución esta preparada para realizar dichos cambios? Se ha comenzado ya? Es preciso redimensionar los cambios?

- Posiblemente y de manera parcial si está preparada, pero es necesario iniciar un proceso para fortalecer mucho la infraestructura administrativa, académica y gerencial.
- Si, todas las facultades y carreras están sometidas en estos momentos a un proceso de renovación curricular, pero más cosmético que de fondo.
- Sí, en este taller se nos han dado herramientas y fundamentos muy importantes para redireccionar los cambios.

Pregunta 3. Liste ideas concretas de ejercicios, reuniones u otras actividades dentro de su institución que le ayudarán a realizar cambios concretos en la forma en que la Visión, Creatividad, Auto-estima, Habilidades de comunicación y Capacidad de Manejo de Recursos es fortalecida en los estudiantes (y si esto se considera necesario):

Definitivamente es necesario hacerlo, podrían ser en el orden de:

- Cursos, talleres y charlas motivacionales dirigidas a estudiantes, docentes y personal administrativo, con sensibilización al cambio.
- Utilizar ciertas prácticas que la universidad ya tiene, tal es el caso de retiros espirituales, pastoral universitaria, etc., para implementar el cambio o innovaciones.
- Cada unidad académica debería tener un equipo de personas capaces de apoyar la selección de estudiantes.
- Mejorar el clima institucional
- Creación de vínculos
- Innovar metodología del proceso enseñanza - aprendizaje
- Evaluación continua y retroalimentación.
- Revisar los parámetros de acreditación.



- Mejoramiento del cuerpo de docentes, en busca de la excelencia académica.

### **Universidad Nacional de Agricultura, (Catacamas, Honduras)**

Pregunta 1. ¿Cuál fue, en su opinión, el mensaje o los mensajes centrales de la mini-conferencia de hoy? Es esto relevante en su institución?

- Reconocer la trascendencia del currículo invisible y la necesidad de hacerlo visible; en tal sentido se debe incluir explícitamente en los programas de estudio de centros de educación superior, como estrategia formativa orientada a promover una actitud de desarrollo personal en el egresado.
- Esto es definitivamente relevante para la UNA, ya que por tradición estos conceptos no han merecido la importancia que tienen; por tanto la institución deviene obligada a formar nuevas conductas no solo en el estudiante sino que además en el personal docente y administrativo.

Pregunta 2. De acuerdo a la presentación de hoy, ¿existe necesidad de hacer cambios fundamentales en la Educación Latinoamericana? ¿Considera usted que su institución esta preparada para realizar dichos cambios? Se ha comenzado ya? Es preciso redimensionar los cambios?

- Quizás la institución no está lo suficientemente preparada para implementar los cambios que se hacen necesarios en materia curricular. Sin embargo, actualmente vive un momento de transformación que es propicio para estas innovaciones (En fecha 6 de diciembre del 2001 la institución fue convertida en Universidad).

Pregunta 3. Liste ideas concretas de ejercicios, reuniones u otras actividades dentro de su institución que le ayudarán a realizar cambios concretos en la forma en que la Visión, Creatividad, Auto-estima, Habilidades de comunicación y Capacidad de Manejo de Recursos es fortalecida en los estudiantes (y si esto se considera necesario).

Para graduar profesionales de excelencia, con una profunda formación humana, es necesario volver visible el currículo invisible y comprometer el mayor esfuerzo institucional hacia ese propósito.

Ideas sugeridas:

- Sensibilizar a los estudiantes acerca de los fundamentos del currículo invisible, lo que se espera de ellos y el perfil que se busca alcanzar.
- Realizar seminarios inductivos para estimular el desarrollo de los elementos del éxito personal.
- Incentivar a los estudiantes por sus logros formativos.
- Innovar la metodología de enseñanza de forma que el educando asuma un papel más protagónico en su propio proceso formativo.
- Establecer una cultura de mayor relación interpersonal entre docentes y estudiantes.
- Instituir políticas de premiación de los elementos fundamentales del currículo invisible, motivando así la excelencia personal y humana.
- Brindar una formación personal y humana basada principalmente en el ejemplo y no en simples palabras.

### **Escuela Nacional de Agricultura Roberto Quiñónez (El Salvador)**

Pregunta 1. ¿Cuál fue, en su opinión, el mensaje o los mensajes centrales de la mini-conferencia de hoy? ¿Es esto relevante en su institución?

- Es muy bueno ya que los primeros que debemos cambiar y confiar en el éxito somos los que integramos las instituciones y de esta forma transmitir el éxito a la institución.
- Es relevante la mini charla ya que además de hacernos recordar la importancia de nuestra actitud nos puede servir de herramienta motivacional para hacer aliados del cambio a los empleados y estudiantes.

Pregunta 2. De acuerdo a la presentación de hoy, ¿Existe necesidad de hacer cambios fundamentales en la Educación Latinoamericana? ¿Considera usted que su institución está preparada para realizar dichos cambios? Se ha comenzado ya? ¿Es preciso redimensionar los cambios?

- Sí existe la necesidad de hacer cambios en la educación y estamos preparados en un buen porcentaje para el cambio y mucho más fácil si estos cambios no implican demanda de recursos financieros.
- Se ha iniciado el proceso de cambio elaborando un plan estratégico para el logro de la calidad educacional.
- Sí se podría redireccionar de acuerdo a las tendencias y a la demanda.

Pregunta 3. Liste ideas concretas de ejercicios, reuniones u otras actividades dentro de su institución que le ayudarán a realizar cambios concretos en la forma en que la Visión, Creatividad, Auto-estima, Habilidades de comunicación y Capacidad de Manejo de Recursos es fortalecida en los estudiantes (y si esto se considera necesario).

- Jornadas con docentes, estudiantes, directivos, comunidad, empleados, para llevar a todos estos grupos la necesidad de poner en marcha la ejecución de los cambios.
- Implementación de proyectos como el agroecoturismo de la ENA.
- Capacitaciones o cursos los fines de semana de temas de interés para el desarrollo del currículo invisible.
- Solicitar donaciones y hacer talleres para recopilar ideas.
- Documentar todas las ideas y ponerlas en práctica, utilizando metodologías de talleres mensuales con los catedráticos.

### **Instituto Superior Técnico Agropecuario de Charagua (Bolivia)**

Pregunta 1. ¿Cuál fue, en su opinión, el mensaje o los mensajes centrales de la mini-conferencia de hoy? Es esto relevante en su institución?

- El objetivo fue hacer notar la necesidad de despertar del ocio y la dormancia en la cual muchos están inmersos y se encuentran satisfechos en un ambiente de calma.
- Definir nuevas estrategias para alcanzar el éxito a través del trazo de metas y objetivos que pueden cumplirse a corto, mediano y largo plazo.
- Al igual que en muchas otras instituciones el ISTACH no es la excepción y es necesario inyectar mayor dinamismo y reactivar la participación de todos los actores para no caer en ese círculo vicioso ya establecido.

Pregunta 2. De acuerdo a la presentación de hoy, ¿Existe necesidad de hacer cambios fundamentales en la Educación Latinoamericana? ¿Considera usted que su institución está preparada para realizar dichos cambios? Se ha comenzado ya? Es preciso redimensionar los cambios?

- Sí, sí está preparada debido a que es una institución joven.
- Sí, se ha comenzado a partir de esta segunda gestión ha implementar cambios fundamentales en diferentes áreas de acción dentro de la estructura organizativa de la

institución, rompiendo los esquemas evitando quedar aislados y dormidos en un área pequeña.

- Por supuesto que sí, permanentemente hay que estar haciendo ajustes estructurales de esos cambios orientados a responder a las demandas actuales de la sociedad a la cual servimos.

Pregunta 3. Liste ideas concretas de ejercicios, reuniones u otras actividades dentro de su institución que le ayudarán a realizar cambios concretos en la forma en que la Visión, Creatividad, Auto-estima, Habilidades de comunicación y Capacidad de Manejo de Recursos es fortalecida en los estudiantes (y si esto se considera necesario).

Sí, es necesario:

- Reformular el desempeño docente en el aula.
- Desarrollar un modelo de enseñanza centrado o fundamentado en el constructivismo y dejar de lado el enfoque cognoscitivo actual que está presente en la mayoría de las instituciones de América Latina y el Caribe.
- Promover las actividades extracurriculares

### **Universidad Autónoma Chapingo, México**

Pregunta 1. ¿Cuál fue, en su opinión, el mensaje o los mensajes centrales de la mini conferencia de hoy? ¿Es esto relevante en su institución?

- El mensaje que se vertió radica con el éxito y afecta que para ello, son necesarias el talento, algo de suerte, hacer una buena estrategia, que incluya una visión, creatividad, autoestima, comunicación y el manejo de recursos.

Pregunta 2. De acuerdo a la presentación de hoy, existe necesidad de hacer cambios fundamentales en la educación Latino Americana. ¿Considera usted si su institución está preparada ha realizar dichos cambios? ¿Se ha comenzado ya? ¿Es preciso redireccionar los cambios?

- La institución se está preparadando y ha comenzado a actualizar los cambios, ya que Chapingo está en constante evaluación considerando siempre el perfil de sus graduados que intervienen a resolver la problemática agrícola nacional e internacional.

Pregunta 3. Liste ideas concretas de ejercicios, reuniones u otras actividades dentro de su institución que le ayudarán a realizar cambios concretos en la forma en que la visión, creatividad, auto-estima, habilidades de comunicación y capacidad de manejo de recursos es fortalecida en los estudiantes (y si esto se considera necesario):

- A través de comisiones que analiza la reestructuración de planes y programas de estudio, que a su vez son asesoradas por pedagogos.
- Por otro lado existe una asociación de graduados que tienen comunicación constante con la institución, lo que permite actualizar el currículo.

### **Universidad Nacional de Asunción (Paraguay)**

Pregunta 1. ¿Cuál fue, en su opinión, el mensaje o los mensajes centrales de la mini conferencia de hoy? ¿Es esto relevante en su institución?

- Eliminar los preconceptos individuales e institucionales, tener bien definidos los objetivos y creer en la posibilidad de que puedan ser logrados, considerando las demandas de los empleados y estableciendo y compartiendo valores.

Pregunta 2. De acuerdo a la presentación de hoy, existe necesidad de hacer cambios fundamentales en la educación Latino Americana. ¿Considera usted si su institución está preparada ha realizar dichos cambios? ¿Se ha comenzado ya? ¿Es preciso redireccionar los cambios?

- Está preparada porque se tienen normas establecidas, con estructuras organizadas definidas, pero existe la necesidad de cambios principalmente en la actitud de los recursos humanos en general.

Pregunta 3. Liste ideas concretas de ejercicios, reuniones u otras actividades dentro de su institución que le ayudarán a realizar cambios concretos en la forma en que la visión, creatividad, auto-estima, habilidades de comunicación y capacidad de manejo de recursos es fortalecida en los estudiantes (y si esto se considera necesario):

- Jornadas sobre creatividad, motivación y como alcanzar el éxito, comunicación escrita oral.
- Integración de docentes y estudiantes.
- Actividades extracurriculares.

### **Universidad Rómulo Gallegos (Venezuela)**

Pregunta 1. ¿Cuál fue, en su opinión, el mensaje o los mensajes centrales de la mini conferencia de hoy? ¿Es esto relevante en su institución?

- Para lograr el éxito en la institución debemos tener ideas concretas.
- Tener la capacidad de generar nuevas ideas.
- No existe un recetario único para lograr avanzar.
- Hay que pensar en nosotros mismos para ser creativos e impulsar ideas.

Pregunta 2. De acuerdo a la presentación de hoy, existe necesidad de hacer cambios fundamentales en la educación Latino Americana. ¿Considera usted si su institución está preparada ha realizar dichos cambios? ¿Se ha comenzado ya? ¿Es preciso redireccionar los cambios?

- En la Universidad Rómulo Gallegos existe resistencia a los cambios ya que hay intereses grupales que están por encima del entorno y ambiente institucional.
- Los cambios se deben a redirecciones en las dos direcciones verticales y transversales.

Pregunta 3. Liste ideas concretas de ejercicios, reuniones u otras actividades dentro de su institución que le ayudarán a realizar cambios concretos en la forma en que la visión, creatividad, auto-estima, habilidades de comunicación y capacidad de manejo de recursos es fortalecida en los estudiantes (y si esto se considera necesario).

- Realizar investigación de acuerdo a la necesidad de la región.
- Jornadas de reflexión individuales y colectivas.
- Análisis del ambiente y cultura.
- Compromete la participación de todos
- Identificar valores y destrezas.

### **Universidad Nacional Agraria La Molina (Perú)**

Pregunta 1. ¿Cuál fue, en su opinión, el mensaje o los mensajes centrales de la mini conferencia de hoy? ¿Es esto relevante en su institución?

- Rescate la importancia de la estrategia para lograr el éxito.
- La importancia del currículo invisible en la formación integral del graduado.

Pregunta 2. De acuerdo a la presentación de hoy, existe necesidad de hacer cambios fundamentales en la educación Latino Americana. ¿Considera usted si su institución está preparada ha realizar dichos cambios? ¿Se ha comenzado ya? ¿Es preciso redireccionar los cambios?

- Se está preparado por la experiencia curricular en 100 años de preparar profesionales agrarios.
- Sí se ha avanzado en ésta, que se ha identificado la necesidad de reformar los curriculares, de acuerdo a los requerimientos de los tiempos modernos.

Pregunta 3. Liste ideas concretas de ejercicios, reuniones u otras actividades dentro de su institución que le ayudarán a realizar cambios concretos en la forma en que la visión, creatividad, auto-estima, habilidades de comunicación y capacidad de manejo de recursos es fortalecida en los estudiantes (y si esto se considera necesario):

- Jornadas de reflexión
- Difundir y modificar entre los estudiantes el ideario de la institución.
- Promover el compromiso de los estamentos con el ordenamiento de la universidad.

### **Escuela Nacional Central de Agricultura (Bárcenas, Guatemala)**

Pregunta 1. ¿Cuál fue, en su opinión, el mensaje o los mensajes centrales de la mini conferencia de hoy? ¿Es esto relevante en su institución?

- Mensaje: importancia de la planificación del futuro, lo consideramos una fortaleza institucional.
- Sí es relevante porque permite alcanzar las metas ya que posee un plan estratégico hasta el 2020

Pregunta 2. De acuerdo a la presentación de hoy, existe necesidad de hacer cambios fundamentales en la educación Latino Americana. ¿Considera usted si su institución está preparada ha realizar dichos cambios? ¿Se ha comenzado ya? ¿Es preciso redireccionar los cambios?

- Si no son necesarios los cambio radicales en América latina. La ENCA inicio sus cambios en 1997 y tiene la infraestructura y logística mínima, para enfrentar los desafíos necesarios.

Pregunta 3. Liste ideas concretas de ejercicios, reuniones u otras actividades dentro de su institución que le ayudarán a realizar cambios concretos en la forma en que la visión, creatividad, auto-estima, habilidades de comunicación y capacidad de manejo de recursos es fortalecida en los estudiantes (y si esto se considera necesario):

- Reorientar el área de servicios al estudiante para fortalecer el currículo invisible.
- Incrementar y diversificar actividades curriculares motivando al estudiante para que se convierta en los actores y ejecutores de las ideas.
- Ponderar las actividades extracurriculares en el plan de estudios.

### **Fundación para la Educación Genoveva German (Machachi, Ecuador)**

Pregunta 1. ¿Cuál fue, en su opinión, el mensaje o los mensajes centrales de la mini conferencia de hoy? ¿Es esto relevante en su institución?

- Para tener éxito hay que planificarlo, no debemos esperar que las cosas ocurran, sino hacer que las cosas ocurran, esa es la estrategia para el éxito.
- Estar dotado de los recursos necesarios para cumplir las metas e innovar.

Pregunta 2. De acuerdo a la presentación de hoy, existe necesidad de hacer cambios fundamentales en la educación Latino Americana. ¿Considera usted si su institución está preparada ha realizar dichos cambios? ¿Se ha comenzado ya? ¿Es preciso redireccionar los cambios?

- En la educación latinoamericana necesariamente deben haber cambios estructurales capas de poder crear un tipo de profesional con la competitividad requerida en el mercado.
- Sí, por la demanda que requiere la sociedad en los sectores de producción
- Se ha comenzado con la reestructuración de gobierno gerencia que es la base fundamental para el desarrollo técnico y científico de formar bachilleres con los retos del futuro.

Pregunta 3. Liste ideas concretas de ejercicios, reuniones u otras actividades dentro de su institución que le ayudarán a realizar cambios concretos en la forma en que la visión, creatividad, auto-estima, habilidades de comunicación y capacidad de manejo de recursos es fortalecida en los estudiantes (y si esto se considera necesario):

- La buena relación con el personal administrativo y docente.
- Reuniones de planificación estratégica con todos los actores.
- Capacitación permanente.
- Impulsar el nivel cultural de todos los protagonistas de la institución
- Comunicación, (solución de conflictos)
- Idoneidad en el manejo óptimo de los recursos.

## Sección III: Motivación y Ambiente

### 1. Actividades de Inducción

- a) **Refranes:** Para romper el hielo se llevó a cabo por parte de los facilitadores, una dinámica de refranes a complementar. Cada uno de los participantes tomó un papelito que contenía la mitad de un refrán popular. El participante debía buscar entre los presentes al que tenía la otra mitad de su refrán. Ambos dialogaban, se conocían y se presentaban mutuamente al grupo.
- b) **Formación de grupos de trabajo:** fueron conformados dos tipos de grupos de trabajo, el primero de ellos por representación ante el evento, es decir, representantes de directivos, ejecutivos, profesores senior, profesores júnior y estudiantes, para hacer un total de cinco grupos por representación. Cada uno de ellos fue subdividido posteriormente en dos, lo cual fue hecho tratando que no quedaran instituciones del mismo país en un mismo grupo.

### 2. Actividades de ambientación

- a) **El humorímetro:** Cada dos días, todo los participantes debían anotar en una cuadro especial creado para el efecto (ver anexos), su opinión en calidad y cantidad de conocimientos adquiridos, sobre el desarrollo del evento. En el aparecían las diferentes opciones de comportamiento y respuesta al evento, es decir: mucho, mediano o poco conocimiento adquirido; mucho, mediano o poco humor o alegría en el desarrollo del taller.
- b) **El ojo y el oído:** Diariamente y de manera voluntaria, una persona se haría cargo durante un día, el papel de ojo y otro el papel de oído. La función de cada uno de ellos era el de observar y escuchar respectivamente, cosas curiosas dignas de ser compartidas con todo el grupo de participantes, al inicio de actividades del día siguiente. Lo más relevantes de lo visto por el ojo y escuchado por el oído aparece a continuación:

#### Reporte del ojo del día: Ramona Alcaraz

##### En las comidas

- Mayoría de paisanos por mesa
- Platos vacíos después de las comidas, buen indicio!
- Buena vista de las comidas
- Sobraron platos de lasañas en la cena

##### En los trabajos grupales

- Mucha seriedad en los trabajos
- Creatividad y empeño en los trabajos
- Disponibilidad de recursos y oportunos

##### En las plenarios

- Mucha atención en las orientaciones generales

##### En varios

- Integración en proceso

- Bellísimas y confortables las instalaciones
- Buena venta de cerveza

#### Reporte del oído: Lázaro de Jesús Duarte

- Todos queremos compartir con la compañera paraguaya.
- Que complot se arma aquí.
- Así me gusta que pongan en práctica el puesto que le dieron.
- Usted anda con los de Chile porque tiene características de Pinochet.
- Esta palabra holística hasta hoy la escucho.
- Usted escriba, no discuta.
- Yo creía que ese chavo venía a felicitarnos, pero sólo vino a criticar.
- Esta computadora no sirve... no soy yo.
- En Suiza le daremos las tarjetas.
- Bonito trabajo el que hicimos verdad... estoy satisfecho!
- Pero cuando la gente me empiece a preguntar?... No se preocupe yo voy a estar cerca para ayudarle.
- Estoy muy bien, pero me hace falta Fernando.
- Esa cabeza no me deja ver.
- Qué pasa arribal
- Ya se acabaron!.

#### Reporte del ojo del día:

Para presentarse como ojo y confiando en la metodología, iniciaré con un refrán:

"En el país de los ciegos...el tuerto es rey" A pesar que el ojo de hoy es medio tuerto, logró captar las siguientes imágenes;

- El día inició con un cambio de clima y los participantes del CIEA tuvieron la oportunidad de lucir suéteres y chaquetas.
- La charla y el trabajo de grupo de la mañana transcurrió en calma, aunque se notaron cambios tecnológicos y se lograron ver dos "secretarías computarizada".
- Hubo el primer quiebre, disculpen quise decir quebrada... la llave del cuarto 8.
- Durante el debate, el colega de Genoveva se encontraba entusiasmado filmando para la posteridad, cuando tuvo un corte forzado provocado por un cruce de un compañero chileno... no logramos captar si se causaron mayores desperfectos en el filmes o en el aparato
- la librería se llenó tanto al medio día, que una compañera tuvo que hacer reservaciones para pagar el día de hoy.
- Aunque confiamos en la metodología, el panel también sufrió un cambio momentáneo de 5 a 6 panelistas (creció!!!).
- El ojo no logró establecer las razones, pero por la tarde del salón salieron uno, dos, tres, y hasta trece compañeros; ¿qué hacían afuera?
- En Nicaragua pone de testigos a los Masayas y como buen testigo Masaya les dijo:
  - que Raúl no robó las cervezas, pero sí robó unos minutos
  - que Raúl no hizo travesuras, pero sí confundió a la comisión su entretenimiento con los del bar.
- El grupo está en proceso de cambio:
  - Nació una amistad nueva entre una hondureña y un peruano
  - A Abelino se le extravió la faja
  - Un hondureño chelito cambió la corbata, por una camiseta.
  - Un hondureño, un peruano, un oído y un leonés se durmieron en el panel



- La noche cultural estuvo maravillosa.

### Exposición de Peter Clark

- Total atención e interés de los participantes.

### Sección de fotos

- Gente corriendo por los corredores para peinarse y cambiarse.
- Cada uno tratando de ubicarse mejor y se ha visto una sonrisa en cada rostro.
- Los gorditos tragando la pancita.

### Taller

- Dos compañeros vinieron uniformados, ¿se dieron cuenta?...De camisa verde y pantalón Negro. Pista: México y Honduras.
- ¿Se fijaron?... nuestro facilitador Raúl siempre esta de gorra... y a la hora de la foto la guardó.
- ¿Se dan cuenta? nuestro compañero mexicano se pone el sombrero solamente a ciertas horas y lugar.

### Trabajo grupal

- Total participación de los grupos.
- ¿Percibieron?... Dr. Clark con su pullover... será que estaba con fiebre?

### Almuerzo

- Saboreando el pollo hasta con las manos.
- Se están viendo grupitos hablando..¿Sobre qué será?... sólo soy ojo!

### Por la tarde en el debate

- ¿Han visto?... ¿la utilidad del dedo?
- Resultó más llamativo que la exposición.
- Tema interesante sobre el cambio, mucho comentario.

### Salida a Tegucigalpa:

- Impaciente espera del bus.
- Raúl sentadito en la punta del asiento casi cayéndose.
- ¿Impresión mía?... a Abelino no se le nota una sonrisa durante el taller...pero en el shopping en la compañía de tres chicas estaba repartiendo sonrisas.
- Los estudiantes no se perdieron una parejita llamativa durante el paseo.

### Reporte del oído: Sergio Donoso E. (Chile) día Jueves 7 de febrero de 2002

- La educación siempre enfoca hacia el desarrollo.
- En el bar latinoamericano hubo un desfalco.
- Se conoce la cantidad justa de cervezas que consumen.
- El mundo está cambiando en forma y nosotros no siempre estamos preparados para afrontar aquellos cambios.
- Hay que separar a los órganos. No, no, los órganos no se pueden separar.
- Lean el libro ¿quién se ha llevado mi queso? Es inspirador!
- En la foto: sentado aquí, voy a quedar con las nalgas blancas.
- El hondureño se fue a poner saco y corbata para la foto; de seguro va a ser el Decano de la UNA!
- En el grupo venezolano: por más que trato, no logro controlar mis pantaletas
- Venezuela está ganando punticos con Paraguay.
- Se lo he estado pidiendo a Rosi todos los días, pero aún no me ha entregado mi identificación.
- "el oído hoy está sordo".

- "Toya celo a Miguel y Miguel celo Toya".
- La influencia política partidista es un cáncer que mata a la educación, pero el cledo cuando está bien utilizado, es muy bueno.
- Si la mexicana no me vende la camiseta, se la robo puesta.
- Ya llegaron los camiones para transportarnos a Tegucigalpa.
- Peruano y venezolano, ambos terminan en ano.
- La comisión de establecimiento esta noche desapareció. ¿Qué pasa con la cervezas?

### 3. Recomendaciones

Como en toda buena universidad, para los próximos CIEAs (si es que los hay), se recomienda practicar un exigentísimo examen de admisión a los participantes, pues en esta ocasión se observó lo siguiente:

- a) Unos, sólo vinieron a entrarle al chupe
- b) Otros, a entrarle a las chicas
- c) Otros (u otras), de paseo.

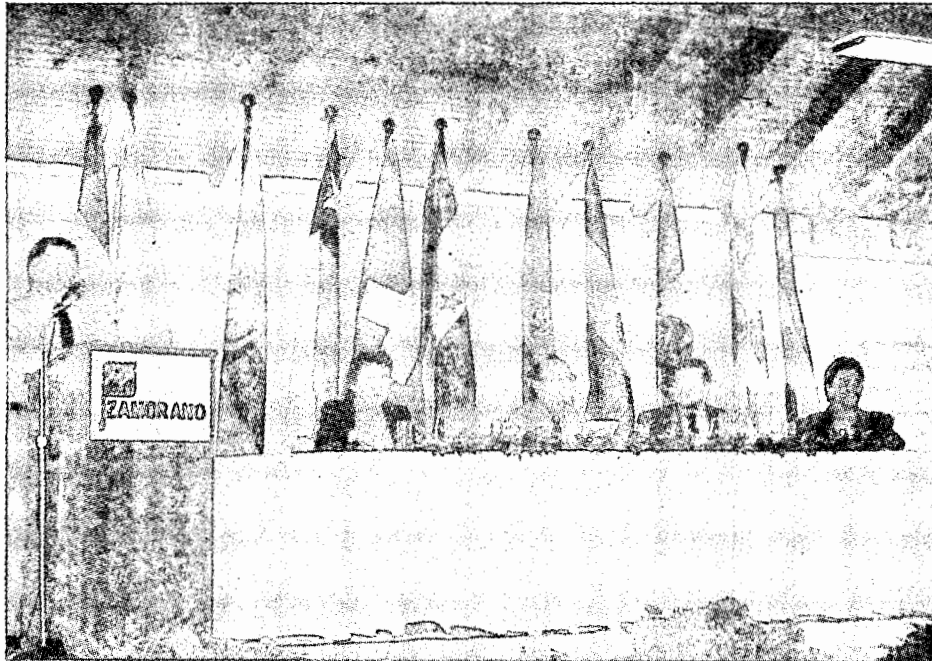
### 4. Agradecimientos

Aparte de los agradecimientos de rigor, el componente masculino de CIEA 2001, por este medio desea patentizar su más sincero agradecimiento a la delegación paraguaya, por la acertada decisión de haber traído y presentar al pleno el mejor objeto de distracción del evento (Cella, la reina del carnaval CIEA 2001).

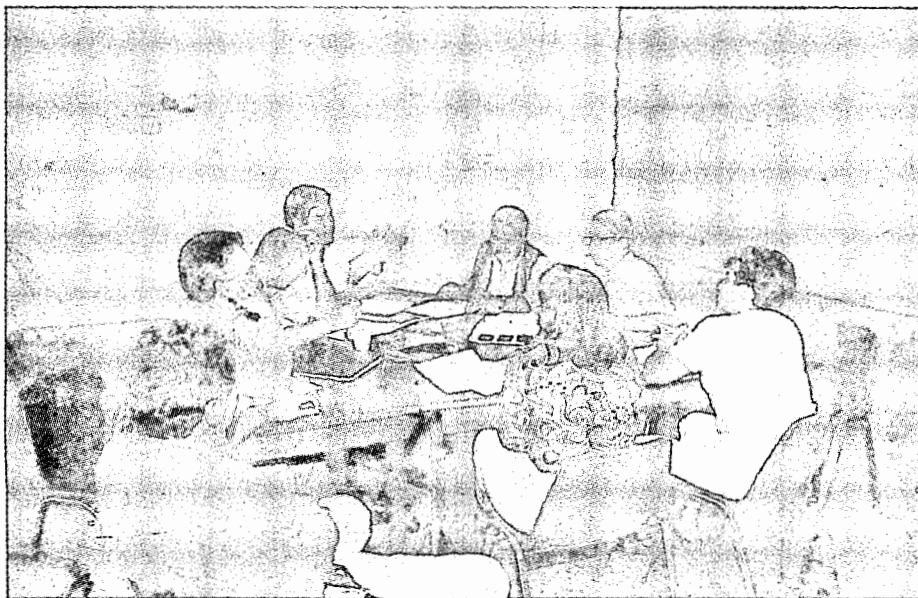
## Sección IV. Varios

### 1. Fotografías del CIEA 2001

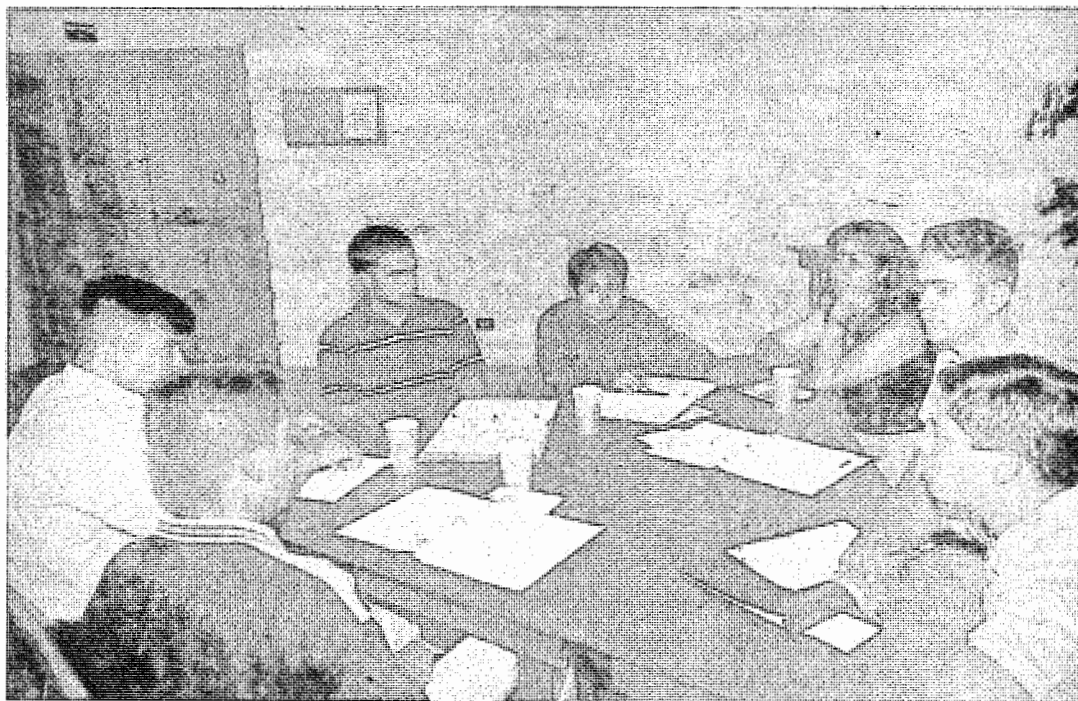
A pesar de que tenemos muchas fotos sobre el evento, no las podemos colocar todas. Hemos tratado que todos los participantes aparezcan en alguna de las fotos que hemos seleccionado.



**Figura 2.** Inauguración del CIEA 2001 en las instalaciones del CEDA en Zamorano.



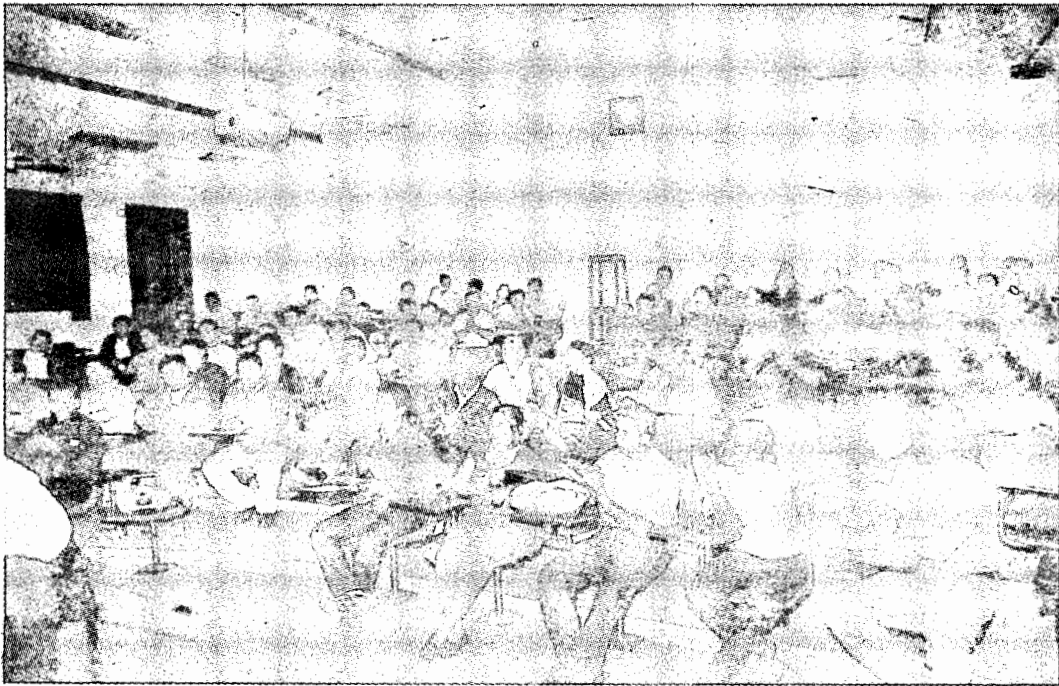
**Figura 3.** Discusión de un grupo de trabajo con participantes de Bolivia, Guatemala, Honduras, Venezuela, Paraguay, Nicaragua y México.



**Figura 4.** Discusión de un grupo de trabajo formado por varios estudiantes de las instituciones participantes.



**Figura 5.** Varios grupos comparten sus puntos de vista en sus discusiones sobre los aspectos que enfocaba el CIEA 2001.



**Figura 6.** Los asistentes al CIEA 2001 y miembros de la comunidad Zamorana se deleitan durante la presentación de la noche cultural.



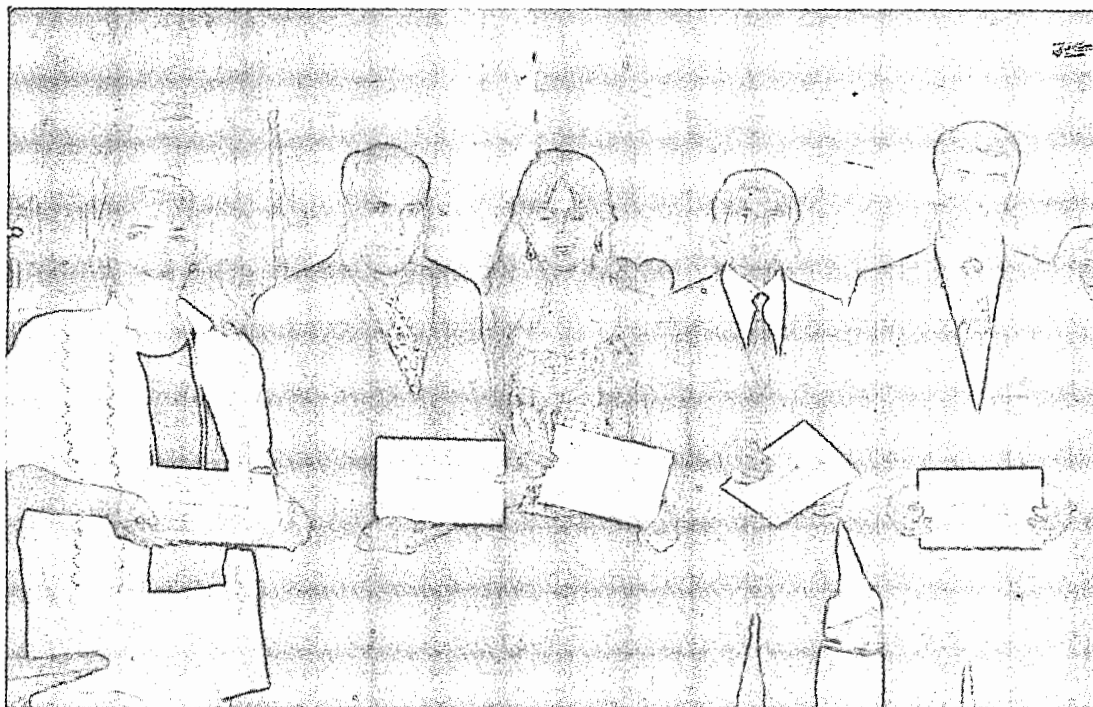
**Figura 7.** Los asistentes al CIEA 2001 y el personal que hizo posible el desarrollo del evento, posan ante la cámara.



**Figura 8.** Al final del CIEA cada institución preparó un mural que fue evaluado por los demás asistentes. El facilitador Dr. Raúl Zelaya, cuarto de izquierda a derecha, entregó a los miembros de la Universidad Rafael Landívar de Guatemala el premio al primer lugar.



**Figura 9.** No todo fue trabajo, también hubo oportunidad de divertirse.



**Figura 10.** La delegación de Paraguay recibe su diploma de participación en el CIEA 2001



**Figura 11.** La representación de la Universidad Rómulo Gallegos de Venezuela recibe su diploma de participación

## 2. Direcciones de los Participantes

### Universidad Nacional de Asunción

**Angel Bello Rojas**

UNA  
Campus Universitario San Lorenzo  
CC1618, Paraguay  
Teléfono oficina: 585606, Fax: 585612  
Correo electrónico: dacagr@agr.una.py

**Ramona Alcaraz de Caballero**

Villarrica c/ Las Residentas, Zona Norte  
Fernando de la Mora, Paraguay  
Teléfono oficina: (595-21) 585613, Fax: 585612,  
Teléfono casa: (595-21) 522378  
Correo electrónico: dacagr@agr.una.py

**María Celia Benítez Nara**

Cerro León esq. Gral Díaz No. 1199,  
Pedro Juan Caballero, Paraguay  
Teléfono oficina: (595-36)74066, Fax: 036-74066,  
Teléfono casa: (595-36)73069  
Correo electrónico: agr-pj@sce.cnc.una.py

**Hugo Rodríguez**

Fernando de Pinedo  
291-San Lorenzo. Dpto Central, Paraguay  
Teléfono oficina: (595-42) 2466, Teléfono casa:  
(595-42) 2107  
Correo electrónico: fca-sp@sce.cnc.una.py

**Marcelo Benítez Yambay**

Andrés Gelly 3537 c/ Defensores del Chaco,  
Asunción, Paraguay  
Teléfono casa: (595-21) 943622  
Correo electrónico: yambay007@hotmail.com

### Universidad Nacional de Agricultura

**Jorge Salandia**

UNA  
Apartado No.9  
Catacamas, Olancho, Honduras  
Teléfono oficina: 899-4275  
Correo electrónico: ena@hondutel.hn

**Wilfredo Lanza Núñez**

Bo. El Centro  
Catacamas, Olancho, Honduras  
Teléfono oficina: 899-4158/4134, Fax: 504-899-  
4900  
Correo electrónico: ena@hondutel.hn

**Oscar Ovidio Redondo**

UNA  
Apartado No.9  
Catacamas, Olancho, Honduras  
Teléfono oficina: 899-4974/4158, Fax: 899-4900  
Correo electrónico: ena@hondutel.hn

**Carlos Pacheco**

UNA  
Apartado No.9  
Catacamas, Olancho, Honduras  
Teléfono oficina: 899-4134, Fax: 504-899-4900  
Correo electrónico: jcbpache@yahoo.com

### Escuela de Agricultura Luis Landa

**Reulo Berríos Gómez**

Escuela de Agricultura Luis Landa  
Nacaome, Valle, Honduras  
Teléfono oficina: 895-4307/09  
Correo electrónico:

**Juan Angel Avila**

Escuela de Agricultura Luis Landa  
Nacaome, Valle, Honduras  
Teléfono oficina: 895-4307/09, Fax: 895-4307,  
Teléfono casa: 895-4307  
Correo electrónico: escallnv@hondutel.hn

**Lázaro de Jesús Duarte**

Escuela de Agricultura Luis Landa  
Nacaome, Valle, Honduras  
Teléfono oficina: 895-4307/09, Fax: 895-4307  
Correo electrónico: escallnv@hondutel.hn

**Idalia Zerbanda Bonilla Ochoa**

Repuestos El Carrito, San Lorenzo, Honduras  
Teléfono oficina: 893 4442, Fax: 895-4307  
Correo electrónico: gromero@latinmail.com

**Gustavo Adolfo Romero Oseguera**

Bo. El Carmelo frente a BANADESA,  
El Paraíso, El Paraíso, Honduras  
Teléfono oficina: 893-4442/974-0465  
Correo electrónico: gromero@latinmail.com

### Fundación para la Educación Genoveva German

**Luis Eduardo Grandes Román**

Alemania N29-69 y Ave. Eloy Alfaro  
Quito, Ecuador  
Teléfono oficina: 59322903468, Fax: 59322307422  
Correo electrónico: lugrande@pi.pro.ec



**Rommel Andrade Escalante**

Velasco 9-16  
Ibarra, Ecuador  
Teléfono oficina: 231-5057, Fax: 2315057  
Correo electrónico: erandrade@andinanet.net

**Rolando Hinojosa Calvache**

Machachi, pas. Los Alamos, Ecuador  
Teléfono oficina: 273130, Fax: 691473  
Correo electrónico: erandrade@andinanet.net

**Luis Fernando Rosero Hinojosa**

Hacienda Puichi  
Machachi, Ecuador  
Teléfono oficina: 27315057  
Correo electrónico: erandrade@andinanet.net

**Omar Galárraga Galárraga**

Hacienda Puichi  
Machachi, Ecuador  
Teléfono oficina: 273130  
Correo electrónico: erandrade@andinanet.net

**Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua****Martha Guido**

Campus Agropecuario  
entrada carretera la Ceiba, 1 ½ km al este  
León, Nicaragua  
Teléfono oficina: 505 331 1779 80, Fax: 311 1780  
Correo electrónico: anton@unanleon.edu.ni

**Tito Antón**

Campus Agropecuario  
entrada carretera la Ceiba, 1 ½ km al este  
León, Nicaragua  
Teléfono oficina: 505 331 1779/ 80, Fax: 311 1780  
Correo electrónico: anton@unanleon.edu.ni

**Patricia Castillo**

Campus Agropecuario  
entrada carretera la Ceiba, 1 ½ km al este  
León, Nicaragua  
Teléfono oficina: 505-311-1780  
Correo electrónico: anton@unanleon.edu.ni

**Denis Castillo**

Campus Agropecuario  
entrada carretera la Ceiba, 1 ½ km al este  
León, Nicaragua  
Teléfono oficina: 5032386208  
Correo electrónico: denisc3@latinmail.com

**Escuela Nacional de Agricultura Roberto Quiñónez****Oscar Alberto Escobar**

Bo. La Cruz entre 2a y 3a Calle Oeste y antigua calle al Urano,  
San Juan Opico, La Libertad, El Salvador  
Teléfono oficina: 3386207, Fax: 503-338-4284  
Correo electrónico: oscar-aescobar@yahoo.com

**José Miguel Cámbara Zimmerman**

Pje Sanda Libertad #3. Col Jardines de la Libertad,  
Santa Tecla, El Salvador  
Teléfono oficina: 338-6207, Fax: 338-4284,  
Teléfono casa: 2789134  
Correo electrónico: ena@ena.edu.sv

**Luis Felipe A. Torres V.**

Residencial Los Cipreses III polígono A 5,  
pasaje 15 #44  
Santa Tecla, El Salvador  
Teléfono oficina: 338-6207, Fax: 538-4284  
Correo electrónico: ena@ena.edu.sv

**Edgardo Reyes Calderón**

Urbanización Santísima Trinidad  
Block E Paj 22, Pol 23 Ayutoxtepeque,  
San Salvador, El Salvador  
Teléfono oficina: 338-6207, Fax: 538-4284  
Correo electrónico: ena@ena.edu.sv

**José Gerado Durón Benítez**

km 331/2 carretera Santa Ana  
La Libertad, El Salvador  
Teléfono oficina: 3386207, Fax: 338-6207,  
Teléfono casa: 3384284/2063033  
Correo electrónico: edgardoking'ca@hotmail.com

**Escuela Nacional Central de Agricultura****Roberto Osorio Molina**

20 Ave. 11- 78 zona 15 V.H. 3  
Guatemala, Guatemala  
Teléfono oficina: 6293489, Fax: 629-2125  
Correo electrónico: rosomol@hotmail.com

**Mauricio Sitún A.**

ENCA  
Aldea Barcena, Villanueva, Guatemala  
Teléfono oficina: 6293489, Fax: 629-2125  
Correo electrónico: msitun@enca.edu.gt

**Víctor M. Orellana M.**

ENCA  
Aldea Barcena, Villanueva, Guatemala  
Teléfono oficina: 6293489, Fax: 629-2125  
Correo electrónico: pronetsa@intelnet.net.gt

**Luis Felipe Rafaél Loarca**

ENCA  
Aldea Barcena, Villanueva, Guatemala  
Teléfono oficina: 6293489, Fax: 629-2125

**Universidad Agraria La Molina****Hugo Nava Cueto**

Los Sauces 360  
Lima 21, San Isidro, Perú  
Teléfono oficina: 349-5651  
Correo electrónico: nava@lamolina.edu.pe

**Miguel Lora de Saint-Paulet**

Los Sauces 360  
Lima 21, San Isidro, Perú  
Teléfono oficina: 4426104, Fax: 51-440-6593  
Correo electrónico: plora@lamolina.edu.pe

**Guillermo Aguirre Yato**

Edif. Pedro Paulet. No 222  
San Martín de Porres, Lima, Perú  
Teléfono oficina: 3495763, Fax: 3495763, Teléfono casa: 2780526  
Correo electrónico: gaguirre@lamolina.edu.pe

**Milo Bozovich Granados**

Calle la Luna 307  
Urb. San Roque  
Santiago de Surco, Lima, Perú  
Teléfono oficina: 349 5763, Fax: 3495763,  
Teléfono casa: 2780526  
Correo electrónico: mbozovich@lamolina.edu.pe

**Carlos Gonzalo Rios Manrique**

Ave. San Eugenio 655  
Sta Catalina, La Victoria, Lima, Perú  
Teléfono oficina: (502)7631707  
Correo electrónico: 19970340@lamolina.edu.pe

**Universidad Rafael Landivar****Marco Antonio Molina Monzón**

14 Avenida 0-43, zona 3  
Quetzaltenango, Guatemala  
Teléfono oficina: (502) 763-1707  
Correo electrónico: mamolina@mail.url.edu.gt

**Jorge Luis Rodríguez**

14 Avenida 0-43, zona 3  
Quetzaltenango, Guatemala  
Teléfono oficina: (502) 763-1707  
Correo electrónico: mamolina@mail.url.edu.gt

**Jorge Trápaga Arana**

8a calle 2517-06, zona 3  
Quetzaltenango, Guatemala  
Teléfono oficina: (502) 767-1485, Fax: 763-5144  
Correo electrónico: jlrodriguez@url.edu.gt

**Floralma Jacobs**

2 Ave. 4-16, zona 5  
Quetzaltenango, Guatemala  
Teléfono oficina: (502) 763-1936  
Correo electrónico: floryjacobs@hotmail.com

**Juan Pablo Quemé, González**

5a calle 4-14, zona 1  
Quetzaltenango, Guatemala  
Teléfono oficina: (502) 761-1687, Fax: 763-5524/7635527  
Correo electrónico: mamolina@mail.url.edu.gt

**CODESSER****Juan Pablo Mujica Ihnem**

Longitudinal Sur km 140,  
San Fernando, Chile  
Teléfono oficina: 56-72-715390, Fax: 56-72712979  
Correo electrónico: dadminisctc.internet.cl

**Jorge Ernesto Trucco Bello**

Camino Publico Nahueltor s/n  
Chillán, Chile  
Teléfono oficina: 042-273811, Fax: 042-273811  
Correo electrónico: lagricolachillan@ymail.com

**Guillermo Patricio Herrera Benavente**

Camino a Antuco s/n,  
Los Angeles, Chile  
Teléfono oficina: 56-43-329911, Fax: 56-43-311932  
Correo electrónico: cesnalan@intelchile.net

**José Eduardo Poblete Ramos**

Escuela Agrícola San Javier  
Casilla 77  
La Unión, Chile  
Teléfono oficina: 64323585, Fax: 323585  
Correo electrónico: cesnalan@entelchile.net

**Sergio Manuel Donoso Escalona**

Casilla 21-D  
Talca, Chile  
Teléfono oficina: 56-71638220, Fax: 5671-638234  
Correo electrónico: cesnadia@ctc.internet.cl

**Universidad Rómulo Gallegos****Dany Silvestre**

Urbanización Los Rosales  
Torre C. Apartamento No 3-3, Piso 3.  
Ave. Perimetral  
San Juan de los Morros, Guarico, Venezuela  
Teléfono oficina: 246-4313079  
Teléfono casa: 414-4342997  
Correo electrónico: dsilvestre@cantv.net;  
silvestridany@hotmail.com

**Argenis Rafael Cedeño**

Urbanización Brisas de Pariapan  
Calle 6. Sector 2713  
San Juan de los Morros, Guarico, Venezuela  
Teléfono oficina: 246-4318461  
Correo electrónico: argenisreme@cantv.net

**Pedro Soler**

Calle principal La Morera No.40  
San Juan de los Morros, Guarico, Venezuela  
Teléfono oficina: 246-4318461  
Correo electrónico: pedrosoler.75@hotmail.com

**Rafael Pérez**

Apartado postal 109  
San Juan de los Morros, Guarico, Venezuela  
Teléfono oficina: 414-4652982  
Correo electrónico: repbarinas@cantv.net

**Wilmer Sánchez**

Calle José Tadeo Monagas No 15  
Barrio San Rafael  
Maracay, Aragua, Venezuela  
Teléfono oficina: 416-7453644  
Correo electrónico: sanchezwilmerd@yahoo.es

**Universidad Autónoma Chapingo****Eloy Lagos Aguilar**

Universidad Autónoma Chapingo  
Texcoco, México  
Teléfono oficina: 595-9521500  
Correo electrónico: elagui84@yahoo.com.mx

**Juan Manuel Zepeda del Valle**

205 Andador L 4 ISSSTEZAC - I 98070  
Zacatecas, México  
Teléfono oficina: 49246694, Fax: 492-46147  
Correo electrónico:manuelzepeda@prodigy.net.mx

**Juan Fernando Solis Aguilar**

Universidad Autónoma Chapingo  
Texcoco, México  
Teléfono oficina: 595-9540692  
Correo electrónico: jfsolis@hotmail.com

**Baldemar Arteaga Martínez**

División de Ciencia Forestal  
Universidad Autónoma Chapingo,  
Chapingo, México, CP. 56230  
Teléfono oficina: 595-9521500 ext. 5468, Fax: 595-9541957  
Correo electrónico: barteaga@taurus.chapingo.mx

**Clemente Villanueva Verduzco**

Kilómetro 38.5 Carretera federal México- Texcoco  
Chapingo, Estado de México. CP. 56240, México  
Teléfono oficina: 595-9521474  
Fax: 595-9521675  
Teléfono casa: 595-45634  
Correo electrónico:clemente@taurus1.chapingo.mx

**Gustavo de Luna Esquivel**

Universidad de Chapingo  
México  
Teléfono oficina: (595)9521500 ext.5282, Fax:  
(595)9551625  
Correo electrónico: gdeluna@hotmail.com

**Universidad Nacional Agraria****Ivette Sánchez M.**

UNA  
Kilómetro 12 y medio Carretera Norte  
Managua, Nicaragua  
Teléfono oficina: 233-1188  
Correo electrónico: emds@ibw.com.ni

**Esther Carballo Madrigal**

UNA  
Kilómetro 12 y medio Carretera Norte  
Managua, Nicaragua  
Teléfono oficina: 2632781  
Correo electrónico: farena@sdn.ni

**Guillermo Castro Marín**

UNA  
Kilómetro 12 y medio Carretera Norte  
Managua, Nicaragua  
Teléfono oficina: 263-2781, Fax: 263-2781  
Correo electrónico: castro27@yahoo.com

**Olman Narvaez Espinoza**

UNA  
Kilómetro 12 y medio Carretera Norte  
Managua, Nicaragua  
Teléfono oficina: 722776, Fax: 263-2781  
Correo electrónico: castro27@yahoo.com

**Luis Armando Ponce Balladares**

UNA  
Kilómetro 12 y medio Carretera Norte  
Managua, Nicaragua  
Teléfono oficina: 41313222517, Fax: 41313235455  
Correo electrónico: castro27@yahoo.com

**Instituto Superior Técnico Agrícola de Charagua****Jorge Dante Eguez Prexell**

Vice rectorado Académico UAGRM  
Santa Cruz, Bolivia  
Teléfono oficina: 59171056504  
Correo electrónico: eguezprexell@latinmail.com

**Koralia Nazarena Robles Encinas**

Calle Río de Janeiro # 78.  
Barrio Lazareto  
Santa Cruz, Bolivia  
Teléfono oficina: 59171044957  
Correo electrónico: nrobles75@yahoo.es

**Representante del CIEA****Anton Stoeckli**

BI lo 3003  
Berna, Suiza  
Teléfono oficina: 41313222517, Fax: 41313235455  
Correo electrónico: Antonstoeckli@vlw.admin.ch

**Conferencistas de las Charlas Magistrales****Mariana Martelli**

Las Hortensias 2758, Depto 201  
Providencia, Santiago, Chile  
Teléfono oficina: 56-2-334-0014  
Correo electrónico: mmartellin@codesser.cl

**Antonio Flores**

Zamorano  
Apartado 93  
Tegucigalpa, Honduras  
Teléfono oficina: 504-776-6140 ext 2101  
Correo electrónico: aflores@zamorano.edu.hn

**Peter Clark**

Arca Consulting  
Colonia Palermo, 1 calle, # 1837  
Apartado Postal 9407  
Tegucigalpa, Honduras  
Teléfono oficina: 504 232-2368  
Correo electrónico: PeterDawsonClark@cs.com

**Lucy Figueroa**

Arca Consulting  
Colonia Palermo, 1 calle, # 1837  
Apartado Postal 9407  
Tegucigalpa, Honduras  
Teléfono oficina: 504 232-2368  
Correo electrónico: alpachec@sdnhon.org.hn

**Responsables del CIEA 2001****Mario Contreras**

Zamorano  
P.O.Box 93  
Tegucigalpa, Honduras  
Tel. oficina 504 776-6140 Ext.  
Correo electrónico: mcontreras@zamorano.edu

**Abelino Pitty**

Zamorano  
Apartado Postal 93  
Tegucigalpa, Honduras  
Teléfono oficina: 776-6140 ext 2363, Fax: 776-6242, Teléfono casa: 776-6210  
Correo electrónico: apitty@zamorano.edu

**Raúl Zelaya**

Zamorano  
P.O.Box 93  
Tegucigalpa, Honduras  
Tel. Oficina 504 776-6140 Ext. 2054  
Telefax Casa 504 776-6038  
Correo electrónico: rhzelaya@zamorano.edu

**Rosi de Zelaya**

Zamorano  
P.O.Box 93  
Tegucigalpa, Honduras  
Tel. Oficina 504 776-6140 Ext. 2578  
Telefax Casa 504 776-6038  
Correo electrónico: rzelaya@zamorano.edu