

**UNIVERSIDAD DE PUERTO RICO
RECINTO DE MAYAGUEZ
COLEGIO DE CIENCIAS AGRICOLAS**

**TALLER PLANEAMIENTO ESTRATEGICO Y SU
APLICACION EN EDUCACION AGRICOLA SUPERIOR**

INFORME TECNICO

Facilitador: José Ramírez Alfaro, Especialista
Centro de Educación y Capacitación, CECAP

IICA
E14
164

**Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura
Febrero 1998**



**UNIVERSIDAD DE PUERTO RICO
RECINTO DE MAYAGUEZ
COLEGIO DE CIENCIAS AGRICOLAS**

**TALLER PLANEAMIENTO ESTRATEGICO Y SU
APLICACION EN EDUCACION AGRICOLA SUPERIOR**

INFORME TECNICO



**Facilitador: José Ramírez Alfaro, Especialista
Centro de Educación y Capacitación, CECAP**

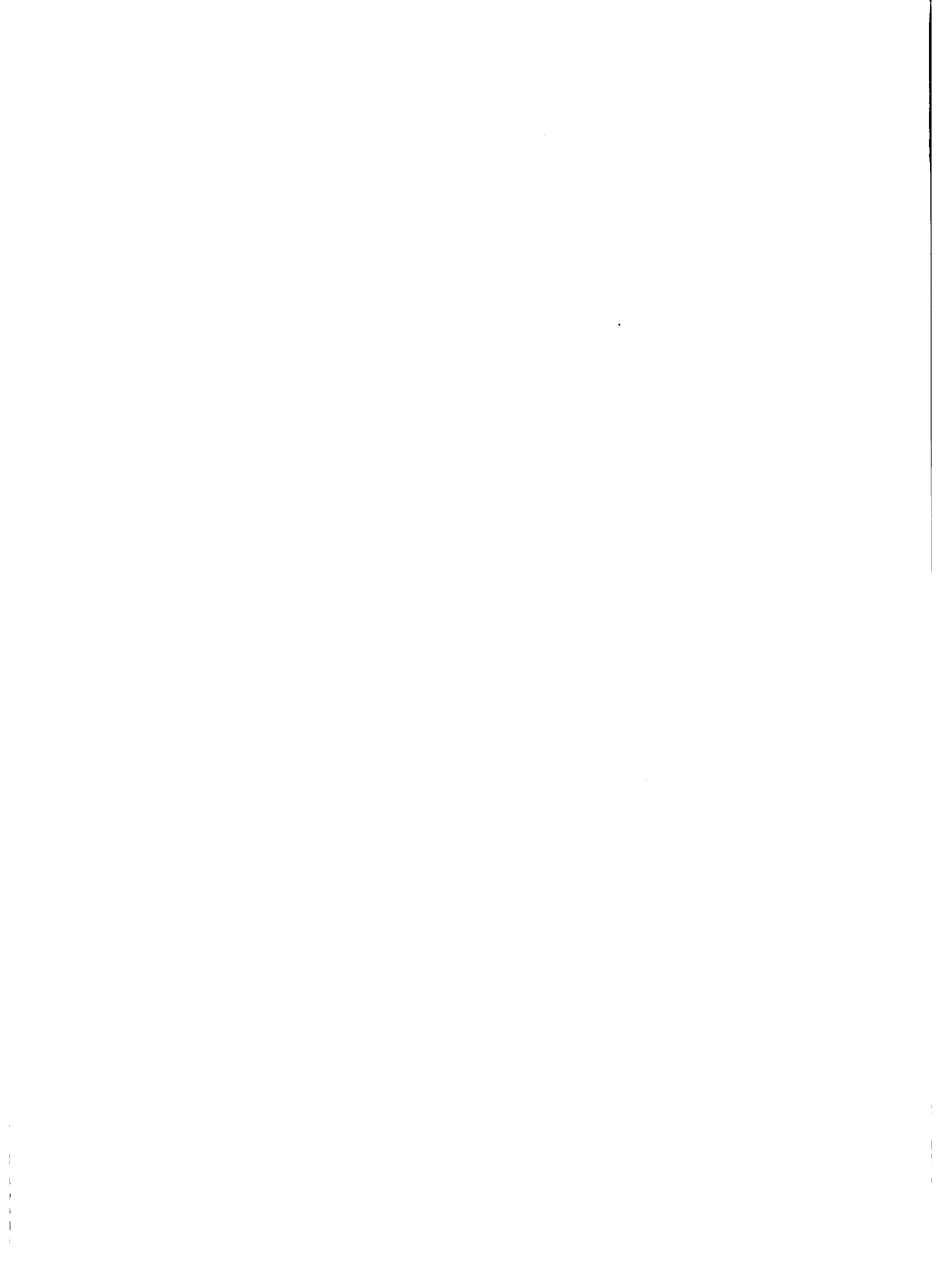
**Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura
Febrero 1998**

00004343

· 110A
E 14
164

INDICE

I.	PRESENTACION.....	3
II.	LISTA DE PARTICIPANTES.....	4
III.	JUSTIFICACION DEL TALLER.....	6
IV.	OBJETIVOS DEL TALLER.....	7
V.	CONTENIDOS.....	8
VI.	ESTRATEGIA METODOLOGICA Y RESULTADOS.....	9
	A. Análisis del Entorno	9
	B. Análisis Interno de la Organización	11
	C. Visión	12
	D. Análisis de Brechas	15
	E. Emisión	18
	F. Los Objetivos, Políticas y Estrategias	19
VII.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	23



I. PRESENTACION

El Colegio de Ciencias Agrícolas de la Universidad de Puerto Rico, tiene un radio de influencia sobre el sector agropecuario de todo el Estado .

Las ciencias agronómicas, como disciplinas afectadas por la producción agropecuaria, deben asumir la responsabilidad de la formación de los recursos humanos requeridos para brindar una respuesta acorde con el desafío que la sociedad en su conjunto y el sector agropecuario que en particular le demandan conciliar la mayor eficiencia productiva con la incorporación de técnicas de manejo de bajo impacto ambiental que permitan la sustentabilidad de los agroecosistemas.

En estas circunstancias, el Colegio de Ciencias Agrícolas ha considerado que para mejorar la calidad de su oferta educativa requería de un proceso de transformación institucional, que le permitiera elaborar y concretar una propuesta curricular adecuada a una realidad cambiante, caracterizada por la globalización económica, tecnológica y productiva, por procesos de integración regional y por la acelerada generación de conocimientos.

Este proceso de transformación se refiere tanto a los procesos de enseñanza y de aprendizaje, como a las condiciones de gestión, de administración y de recursos que los posibilitan; en tanto cualquier renovación educativa, no puede prescindir de considerar el contexto institucional y económico-social en el que se desarrolla.

Con el fin de dar respuesta a esa demanda, se inicia el *Taller sobre Planificación Estratégica y su Aplicación en Instituciones de Educación Agrícola Superior*, del que se informa a continuación.



II. LISTA DE PARTICIPANTES

Dr. Arturo Cedeño Maldonado
Decano Asociado y Subdirector
Estación Experimental Agrícola
Colegio de Ciencias Agrícolas
Recinto Universitario de Mayagüez

Dr. José Villamil
Decano Asociado de la Facultad
Colegio de Ciencias Agrícolas
Recinto Universitario de Mayagüez

Agro. Essáu Orengo
Administrador
Centro de Investigación y Desarrollo
Adjuntas, Puerto Rico

Sr. Jorge L. González
Director Regional
Servicio de Extensión Agrícola
Gurabo, Puerto Rico

Agro. Luis R. Santiago
Administrador
Centro de Investigación y Desarrollo
Río Piedras, Puerto Rico

Dra. Ana Díaz
Coordinadora Recursos Externos
Servicio de Extensión Agrícola
Colegio de Ciencias Agrícolas
Recinto Universitario de Mayagüez

Prof. Sally González
Departamento de Horticultura
Colegio de Ciencias Agrícolas
Recinto Universitario de Mayagüez

Dr. Alberto Pantoja, Director
Departamento de Ingeniería Agrícola
Colegio de Ciencias Agrícolas
Recinto Universitario de Mayagüez

Dra. Gladys González, Directora
Departamento de Economía Agrícola y
Sociología Rural
Colegio de Ciencias Agrícolas
Recinto Universitario de Mayagüez

Agro. Pedro Rodríguez
Decano Asociado y Subdirector
Servicio de Extensión Agrícola
Colegio de Ciencias Agrícolas
Recinto Universitario de Mayagüez

Agro. Rafael Olmeda
Director Auxiliar a/c
Programa de Agricultura
Servicio de Extensión Agrícola
Colegio de Ciencias Agrícolas
Recinto Universitario de Mayagüez

Agro. Juan Ortiz
Administrador
Centro de Investigación y Desarrollo
Centro de Investigación y Desarrollo
Corozal, Puerto Rico

Agro. Irma Cabrera
Administradora
Centro de Investigación y Desarrollo
Juana Díaz

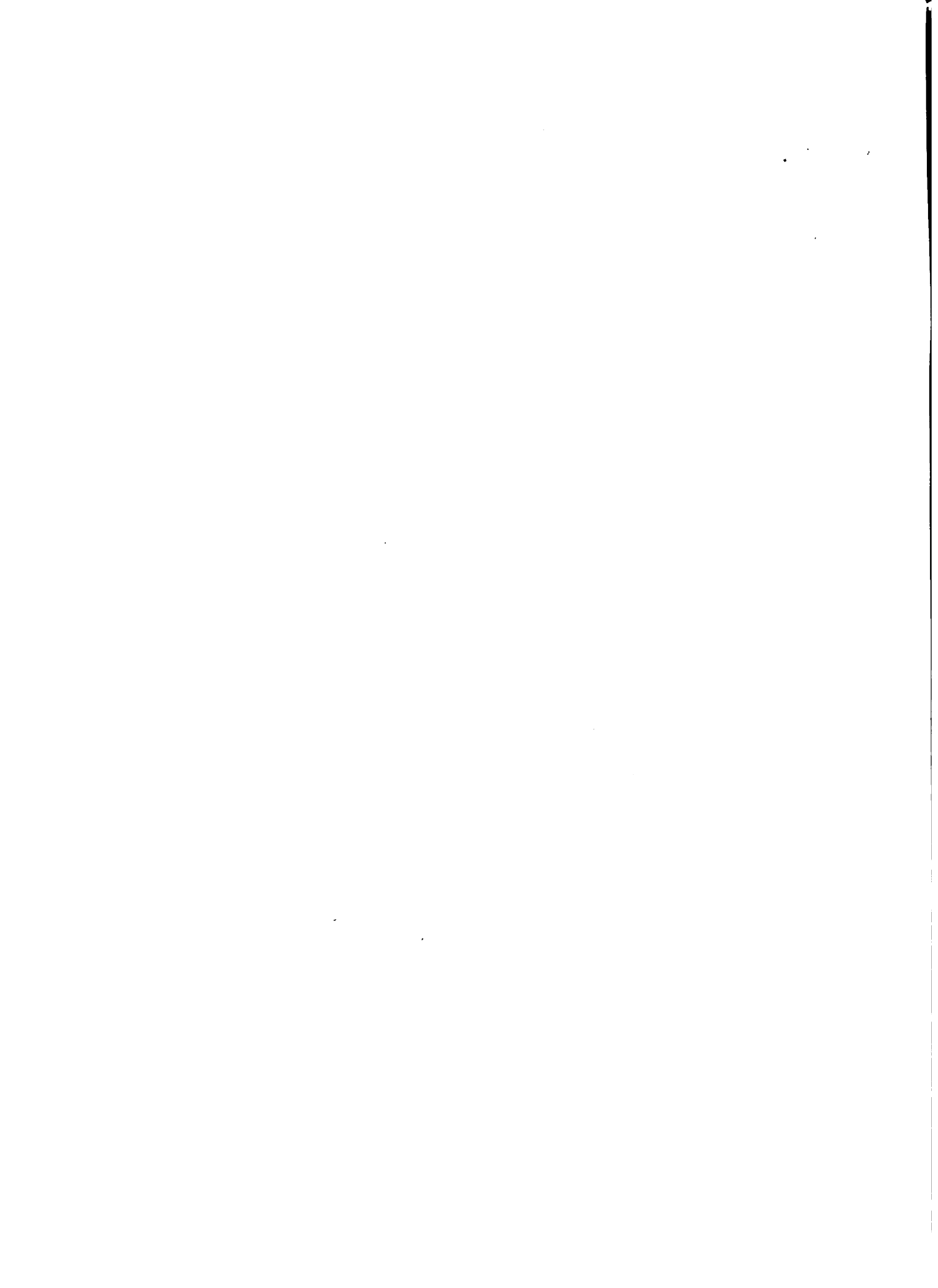
Dr. Jorge Rodríguez
Administrador
Centro de Investigación y Desarrollo
Gurabo

Dr. Winston De La Torre
Departamento de Agronomía y Suelos
Colegio de Ciencias Agrícolas
Recinto Universitario de Mayagüez

Dr. Carlos Cruz, Director
Departamento de Protección de Cultivos
Colegio de Ciencias Agrícolas
Recinto Universitario de Mayagüez

Dr. Ernesto Riquelme, Director
Departamento de Industrias Pecuarias
Colegio de Ciencias Agrícolas
Recinto Universitario de Mayagüez

Agro. Pedro Márquez
Administrador
Centro de Investigación y Desarrollo
Centro de Investigación y Desarrollo
Isabela, Puerto Rico



Agro. Melvin Irizarry, Director
Oficina de Planificación y Presupuesto
Colegio de Ciencias Agrícolas
Recinto Universitario de Mayagüez

Dr. David Padilla, Director
Departamento de Educación Agrícola
Colegio de Ciencias Agrícolas
Recinto Universitario de Mayagüez

Dra. Carmen T. Andrades
Directora Auxiliar
Prog. de Juventud y Clubes 4-H
Servicio de Extensión Agrícola
Colegio de Ciencias Agrícolas
Recinto Universitario de Mayagüez

Sra. Fátima Ortiz
Oficial de Programas
Programas Internacionales
Colegio de Ciencias Agrícolas
Recinto Universitario de Mayagüez

Sr. Jorge García Pratts
Oficial de Enlace
USDA y UPR/RUM
Oficina de Planificación
Edificio de Diego
Recinto Universitario de Mayagüez

Sr. Carlos Cabán
Director Regional
Servicio de Extensión Agrícola
Arecibo, Puerto Rico

Sra. Leticia Colón
Directora Auxiliar
Servicio de Extensión Agrícola
Mayagüez, Puerto Rico

Dr. Alberto J. Beale
Director Interino
Oficina de Programas Internacionales
Recinto Universitario de Mayagüez

Sr. Camilo R. Busquets
Director Regional
Servicio de Extensión Agrícola
Ponce, Puerto Rico

Dra. Mildred Zapata
Ayudante Especial del Decano y Director
Colegio de Ciencias Agrícolas
Recinto Universitario de Mayagüez

Sra. Teresa nieves, Director Auxiliar
Prog. de Ciencias de la Familia y el Consumidor
Servicio de Extensión Agrícola
Colegio de Ciencias Agrícolas
Recinto Universitario de Mayagüez

Sr. Ramón L. Torres, Director Auxiliar
Prog. de Desarrollo y Recursos de la Comunidad
Servicio de Extensión Agrícola
Colegio de Ciencias Agrícolas
Recinto Universitario de Mayagüez

Sra. Lourdes Cataquet
Secretaria Administrativa III
Oficina de Programas Internacionales
Colegio de Ciencias Agrícolas
Recinto Universitario de Mayagüez

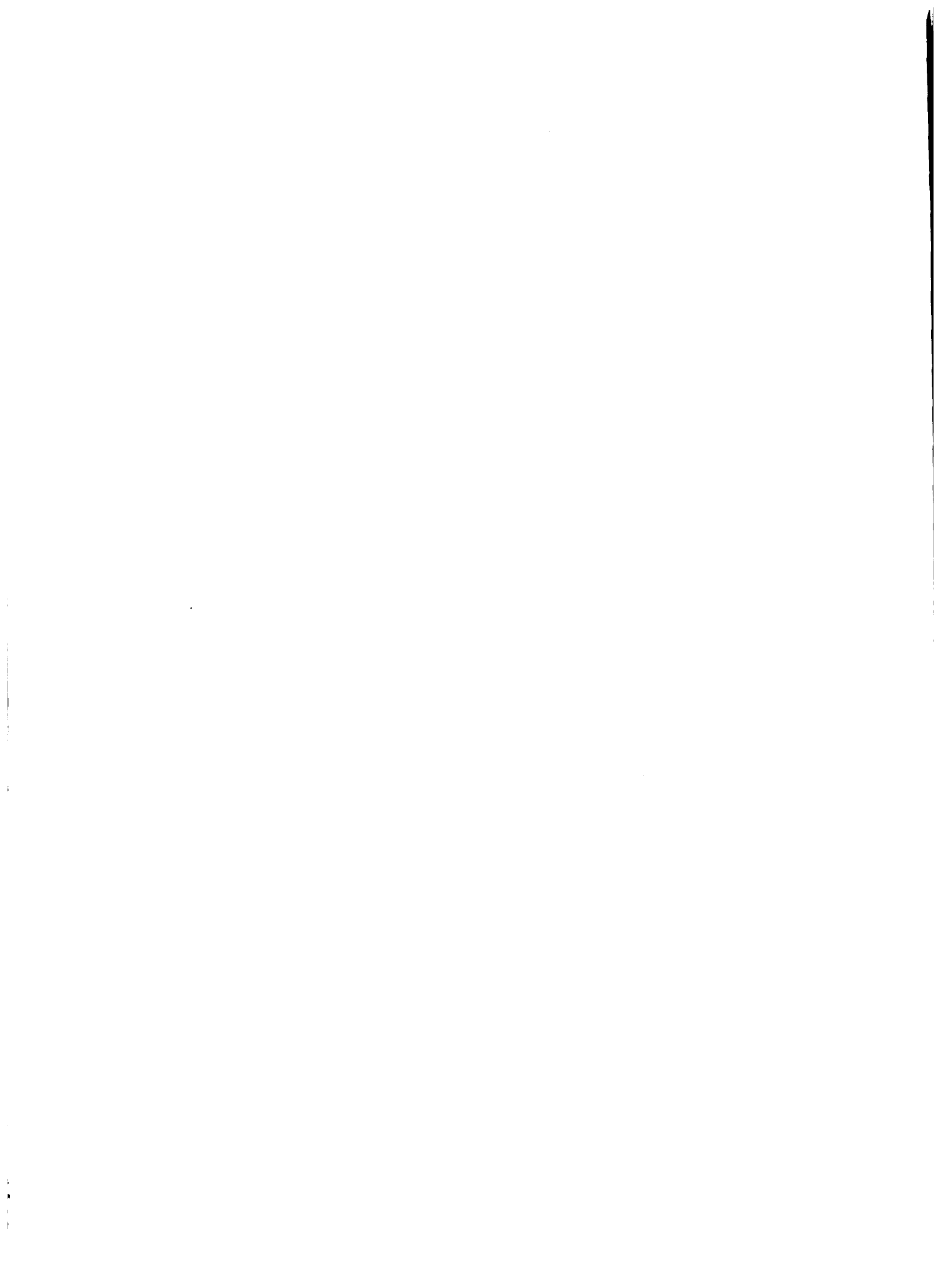
Sr. Luis A. Toledo
Director Regional
Servicio de Extensión Agrícola
Río Piedras, Puerto Rico

Sr. Héctor I. Rodríguez Pastrana
Director Regional
Servicio de Extensión Agrícola
Mayagüez, Puerto Rico

Agro. Héctor Santiago
Administrador
Centro de Investigación y Desarrollo
Lajas, Puerto Rico

Dr. Alejandro Ayala
Decano-Director Interino
Colegio de Ciencias Agrícolas
Recinto Universitario de Mayagüez

Dra. Carol Harper
Coordinadora Asociada
Colegio de Ciencias Agrícolas
Recinto Universitario de Mayagüez



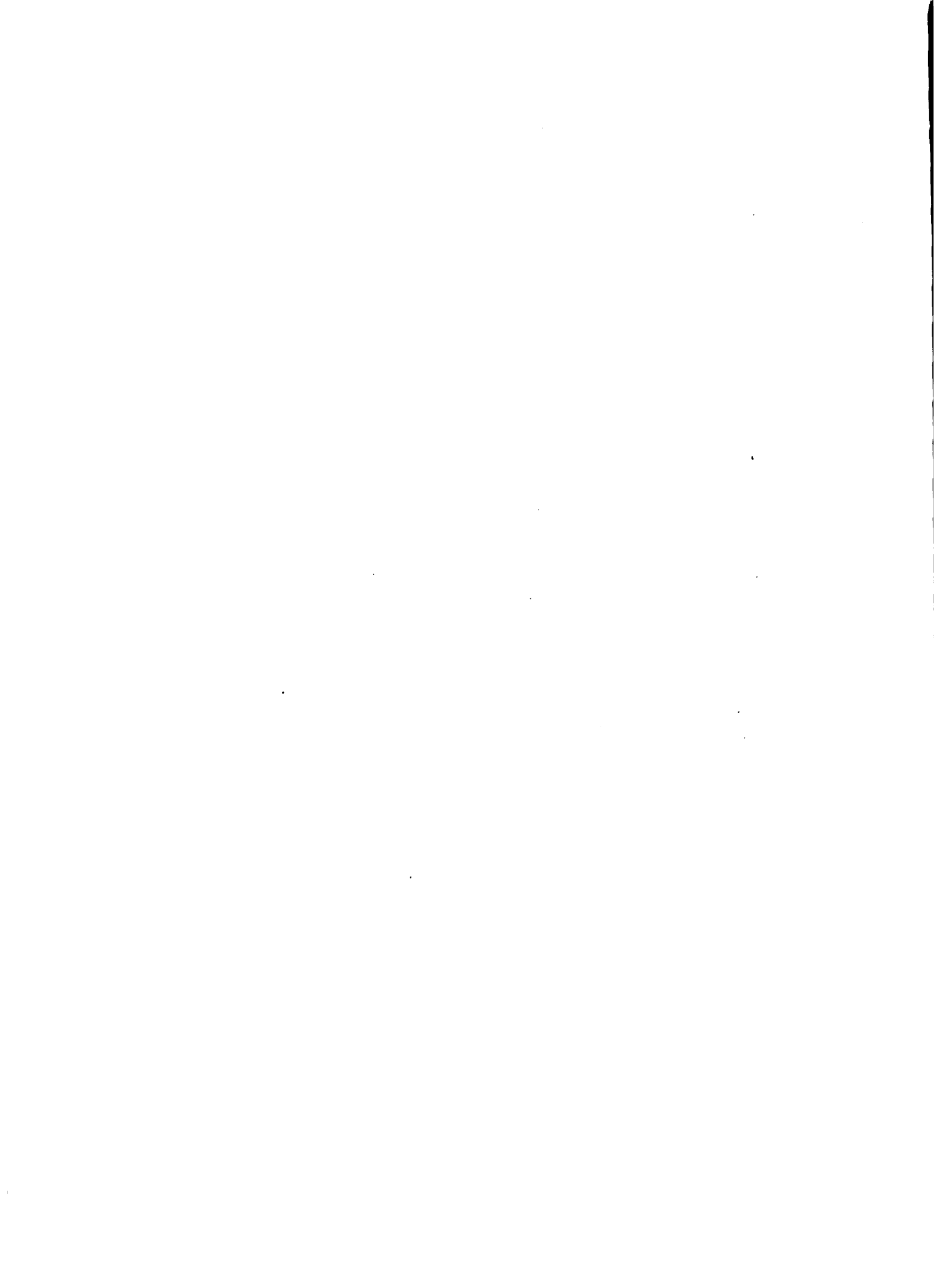
III. JUSTIFICACION DEL TALLER

Los centros universitarios, y en particular los Centros de educación agrícola superior, en su misión de entes sociales para el desarrollo de los recursos humanos y generadores de conocimientos que requiere la sociedad, se encuentran entre las entidades sociales más expuestas a las grandes transformaciones institucionales, a las redefiniciones de las relaciones rural-urbano y a los marcos internacionales de globalización y transnacionalización.

En la mayor parte de las reuniones y foros relacionados con la problemática de la educación superior, se llega a la conclusión de que hoy día y en el futuro, los centros universitarios son golpeados por una serie de cambios políticos, económicos, tecnológicos, sociales y culturales, que llevan a la ineludible necesidad de innovación y desarrollo de un espíritu de cambio. Además, se reafirma la obligación de modificar la forma de ofrecer los servicios de un enfoque de oferta, pasando al enfoque de demanda en función de las necesidades prioritarias de la sociedad en la que se insertan y de los usuarios que requieren sus producciones.

En estas circunstancias, la necesidad es disponer de centros universitarios que respondan en forma creativa e innovadora a las exigencias de los nuevos requerimientos y necesidades del entorno. No obstante, el casi generalizado consenso sobre la urgencia del cambio en la Educación Superior, estas instituciones se tropiezan con el insuficiente conocimiento de las metodologías apropiadas para llevar a cabo tales transformaciones y la voluntad pujante de sus miembros para abocarse a la tarea.

El presente taller pretendió poner al alcance del Colegio de Ciencias Agrícolas un instrumento metodológico, que a partir de los principios del planeamiento estratégico, permita a los equipos motivados por el cambio preparar una propuesta de desarrollo institucional, sustentada en la definición de la visión, misión, objetivos, políticas y estrategias a seguir, en un plan de mediano plazo. Todas estas definiciones se realizan a partir de un amplio conocimiento de las oportunidades y amenazas del entorno, las fortalezas y debilidades institucionales, y a partir de la clarificación de los cambios a realizar para lograr la transformación institucional.



IV. OBJETIVOS DEL TALLER

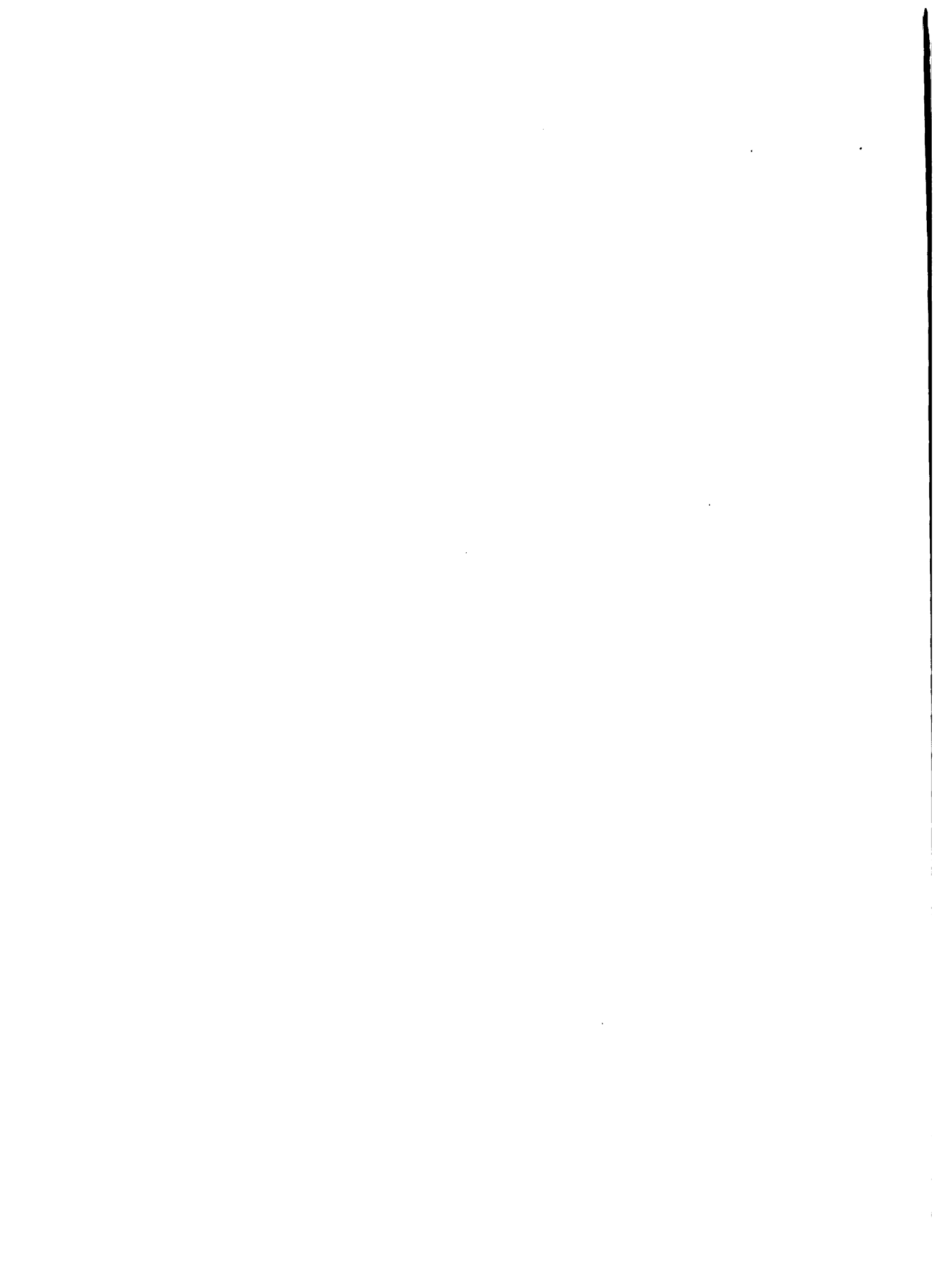
Generales:

- **Contribuir a aumentar las capacidades de los (as) docentes para identificar, promover, ejecutar y evaluar procesos de cambio, que les permitan participar eficazmente en procesos de transformación curricular y así responder adecuadamente a las nuevas demandas de un entorno altamente cambiante.**
- **Determinar cómo el entorno y las megatendencias afectan la educación superior hacia el siglo XXI.**
- **Caracterizar y visualizar alternativas para su transformación.**
- **Contribuir mediante el aporte del instrumental del planeamiento estratégico, a los esfuerzos que lleva el Colegio de Ciencias Agrícolas del Recinto de Mayagüez para adecuar su quehacer a las grandes exigencias y condiciones cambiantes del entorno. Esto se logrará mediante la formación de los equipos operativos institucionales, dotándoles para que estén en capacidad de planificar el desarrollo de su Centro.**

Específicos:

Los participantes estarán en capacidad de:

- **Aplicar con suficiente dominio conceptual los principios estratégicos para la planificación del Colegio de Ciencias Agrícolas .**
- **Realizar análisis prospectivo del contexto, organizacional y de brechas como los cambios necesarios para consolidar a la El Colegio como necesario y útil socialmente.**
- **Emplear con propiedad los instrumentos conceptuales y metodológicos de la planificación estratégica.**
- **Diseñar y construir los componentes esenciales de un plan estratégico para el centro universitario en términos de visión, misión, objetivos, políticas y estrategias.**



V. CONTENIDOS

1. **Conceptualización sobre planificación: Filosofías, principios y fundamentos**
2. **Planificación estratégica: Características y ventajas**
3. **Enfoque estratégico en la planificación de la educación agropecuaria a nivel superior**
4. **Tipos y productos de la planificación**
5. **La dimensión política de la planificación**
6. **La organización como sistema de producción social**
7. **Análisis prospectivo del contexto metodología, dimensión política-económica y social, los destinatarios, los competidores.**
8. **Definición de oportunidades y amenazas del entorno**
9. **Análisis organizacional metodología, insumos: financieros, humanos, físicos, procesos, productos.**
10. **Definición de fortalezas y debilidades**
11. **Visión**
12. **Análisis de brechas**
13. **Formulación de la misión, objetivos, políticas y estrategias institucionales**
14. **Misión, objetivos, políticas y estrategias tácticas o funcionales**
15. **Plan de Mediano plazo**



VI. ESTRATEGIA METODOLOGICA Y RESULTADOS

En consecuencia con la técnica del taller se utilizó el siguiente orden en el tratamiento de los contenidos programáticos:

- **Presentación de información por parte del facilitador mediante la utilización de las siguientes técnicas según sea el caso: exposiciones, dinámicas grupales, vídeo- foros.**
- **Discusiones y realización de ejercicios prácticos a nivel de grupos.**
- **Sesiones plenarias de información de retorno, para el logro de consenso y verificación permanente de las nuevas capacidades adquiridas. En estas sesiones generales, cada grupo presentó los resultados de su trabajo e incorporó las observaciones realizadas.**

A partir de la dinámica motivacional (construcción de pirámides de papel) se orientó al grupo en los aspectos conceptuales y para percibir la importancia de la planificación estratégica como instrumento para la definición y logro de las metas y los objetivos organizacionales.

Como complemento de esta actividad se hizo una exposición sobre la conceptualización y marco metodológico y las técnicas del planeamiento estratégico como preámbulo al inicio del trabajo grupal y plenarias, dando secuencia a los pasos siguientes con los resultados que se presentan a continuación.

A. *Análisis del Entorno*

El análisis de entorno institucional se inició con la revisión de las dimensiones sociocultural, económica, jurídica y tecnológica con el fin de identificar las oportunidades y amenazas que de una u otra manera repercutirán en el desarrollo futuro del Colegio de Ciencias Agrícolas, Recinto de Mayagüez.

Los grupos de trabajo se abocaron a la identificación de los aspectos y variables sociales, culturales, geográficas y demográficas, económicas, jurídicas, tecnológicas en los demandantes que mejor caractericen la sociedad, el país y/o la región en que la institución tiene su ámbito de acción.



Al hacer revisión de las mencionadas dimensiones se lograron identificar algunas condiciones de ese entorno que facilitarían el desarrollo futuro del Colegio. Entre los factores del entorno que más favorecerían el desarrollo futuro del Colegio de Ciencias Agrícolas se señaló en forma sobresaliente las tendencias de apertura del sector agrícola portorriqueño que en el contexto de los procesos de globalización requiere de un sector empresarial altamente competitivo, que contribuya a un desarrollo sostenible y equitativo del Estado de Puerto Rico. Esto significa que la demanda por recursos humanos altamente tecnificados, y con nuevos perfiles para la competitividad no sólo aumentará sino que se diversificará en respuesta a las grandes demandas de productos agrícolas de calidad y mercado internacional. Este gran desafío requiere de Centros Universitarios modernos, ágiles y al día con las demandas de una sociedad que se encuentra en acelerada y constante transformación.

Un segundo desafío lo constituye el gran vacío desarrollo tecnológico informativo y comunicacional que contribuiría para ser competitivos en mercados abiertos.

Para tales efectos, el cambio tecnológico del campo agrícola requiere de centros de investigación, validación y desarrollo tecnológico de alto nivel. Es en este campo donde se vislumbra un papel importante de la universidad y en particular de los Centros de Educación Agrícola Superior.

Complemento de las grandes necesidades de formación de nuevos profesionales y del desarrollo científico y tecnológico que exige la modernización agrícola, el trabajo de los grupos concluyó en que el desarrollo tecnológico no se daría a la altura de las circunstancias si no se dispone de las capacidades tecnológicas, instaladas y de recursos humanos en el marco de eficientes programas de extensión agrícola.

Las tres circunstancias descritas se plantean como grandes oportunidades al coincidir con las funciones fundamentales de los centros universitarios.

Otra condición en el entorno que favorecería el desarrollo futuro de instituciones similares al Colegio de Ciencias Agrícolas es la tendencia de disponibilidad de recursos financieros de fuentes no gubernamentales para financiar proyectos y programas universitarios principalmente en los campos de investigación y la extensión.

Al hacer el análisis de las organizaciones que ofrecen o podrían formar profesionales y podrían ofrecer servicios en el campo de la educación, investigación y extensión agrícola se logró determinar que en la actualidad no existen instituciones que ofrecen servicios similares a los del Colegio de Ciencias Agrícolas y que las instituciones que ofrecen algunos de los servicios o los

— I I C A —
CENTRO REFERENCIAL
BIBLIOTECA VENEZUELA

podrían ofrecer en el futuro muestran debilidades en cuanto a recursos humanos, infraestructura y sobretodo en el conocimiento del medio geográfico.

A diferencia de competidores, el análisis permitió identificar organizaciones nacionales y, regionales y extrarregionales que presentarían posibilidades de coaliciones o alianzas estratégicas .

Como factores desfavorables o amenazas que pondrían en peligro el desarrollo de las instituciones universitarias agrícolas se logró identificar la tendencia a disminuir los recursos provenientes de fuentes gubernamentales.

Otro factor de cuidado es el posible surgimiento de instituciones y empresas con posibilidades para formar profesionales y ofrecer servicios en el marco de la apertura para el ejercicio profesional y ofrecimiento de servicios en el campo de la investigación y extensión

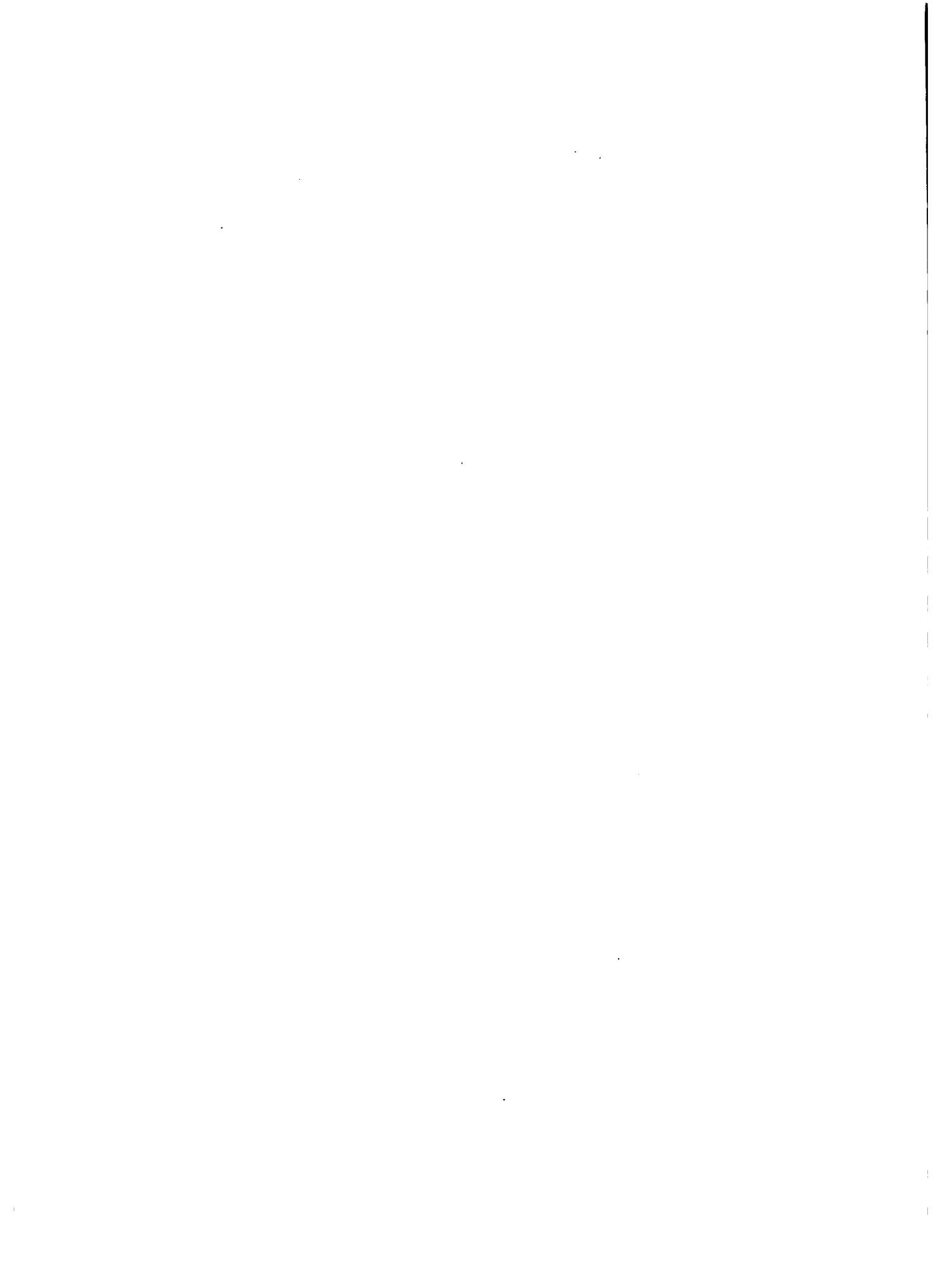
B. Análisis Interno de la Organización

El análisis o escrutinio interno del Colegio consistió en hacer una evaluación interna de la institución con el objetivo final de identificar sus fortalezas y debilidades frente a las oportunidades y amenazas que han sido identificadas en el análisis del contexto. Se entendió como fortaleza aquel factor interno que favorecería el aprovechamiento de oportunidades y o protegería de amenazas, lo opuesto se definió como debilidad.

Para la realización del análisis se estudiaron los insumos, procesos y productos, componentes propios del modelo sistémico contexto-insumo-producto y proceso (CIPP).

Entre las fortalezas más sobresalientes y que permitirían el aplacamiento del Colegio de Ciencias Agrícolas resalta el disponer de un abundante personal docente q con una excelente formación, actualización y capacitación. Esta condición es fundamental para formar los profesional, desarrollar las tecnologías que requiere el sector agrícola y hacer posible la transferencia tecnológica., la capacitación y convertir la empresa agropecuaria en una empresa competitiva.

Un segundo factor considerado como elemento coadyuvante para el desarrollo del Colegio de Ciencias Agrícolas al aprovechar las oportunidades del entorno y protegerse de las amenazas lo constituye sus estatus al participar en el mecanismo de la formula como mecanismo de asignación de



fondos a EEA y SEA, también la disponibilidad de fuentes de recursos externos y el intercambio de programas con otras instituciones de carácter nacional y regional.

No obstante estas fortalezas, en el análisis grupal salieron a relucir factores internos que de no ser superados, dificultarían hacer frente a los retos del futuro y protegerse de las amenazas. Entre estos factores sobresalen las deficiencias mostradas por los profesionales que en la actualidad egresan del Colegio. Según las conclusiones grupales se caracterizan por el poco adiestramiento en el manejo de las nuevas tecnologías, la falta de visión empresarial y poca capacidad en el campo de la comunicación. Estas deficiencias no facilitarían el aprovechamiento del desarrollo de la autoempresa, y las nuevas tendencias de contratación de profesionales en sectores privados y el empleo en nuevas empresas de alta tecnología.

Otro factor interno considerado como débil al hacer el análisis es que no existe estudio sistemático de las necesidades o demanda de profesionales y servicios universitarios. El grupo llegó a la conclusión que en la actualidad se trabaja con una visión de oferta y no de demanda. También se anotó una gran debilidad en el sistema de promoción y divulgación del quehacer universitario.

En el insumo financiero se logró determinar que se deberían superar varias debilidades, entre las que se señalan por un lado la alta proporción de gastos en el rubro de salarios que eleva los costos de recursos humanos y apoyo administrativo. Esta situación se complica ante la dependencia del financiamiento de asignaciones federales que se reducen.

C. *Visión*

En esta sección se presenta un marco de análisis que permite establecer el estado futuro deseable de la institución en términos de escenarios esperados. Es una proyección que hicieron los participantes a diez o más años plazo vislumbrando lo que sería la organización si se dieran todas las modificaciones internas para responder al contexto.

Resultado del trabajo grupal es la visualización del escenario futuro que en forma colectiva comparten los participantes y que se elaboró a partir de un importante acercamiento y conocimiento de las oportunidades. A continuación se presenta la definición de visión y misión elaborada en forma colectiva.



El Colegio de Ciencias Agrícolas es el centro de investigación y promotor de productos y servicios que contribuye a cambiar la imagen tradicional de la agricultura que aumenta la producción agrícola del país. Es una institución académica superior que contribuye al desarrollo económico del sustentable Puerto Rico en un contexto global mediante aportaciones al saber y nuevo conocimiento con un enfoque de la agricultura como actividad económica fundamental. Promueve el desarrollo, validación y divulgación de tecnologías agrícolas y agroindustriales en armonía con el ambiente y socioeconómicamente viables, conservación y manejo de los recursos naturales para el beneficio de Puerto Rico, el Caribe y los Estados Unidos.

Es una unidad académico-científico dedicado a la creación y aplicación de nuevos conocimientos y tecnologías en las ciencias relacionadas a la agricultura, los recursos naturales y ambiente. Además ha asumido el rol de líder en la comunidad nacional e internacional, estableciendo la política pública en el área de agricultura, alimentos, familia y ambiente.

Se siente su presencia dinámica en la discusión y ejecución de la política agraria del país.

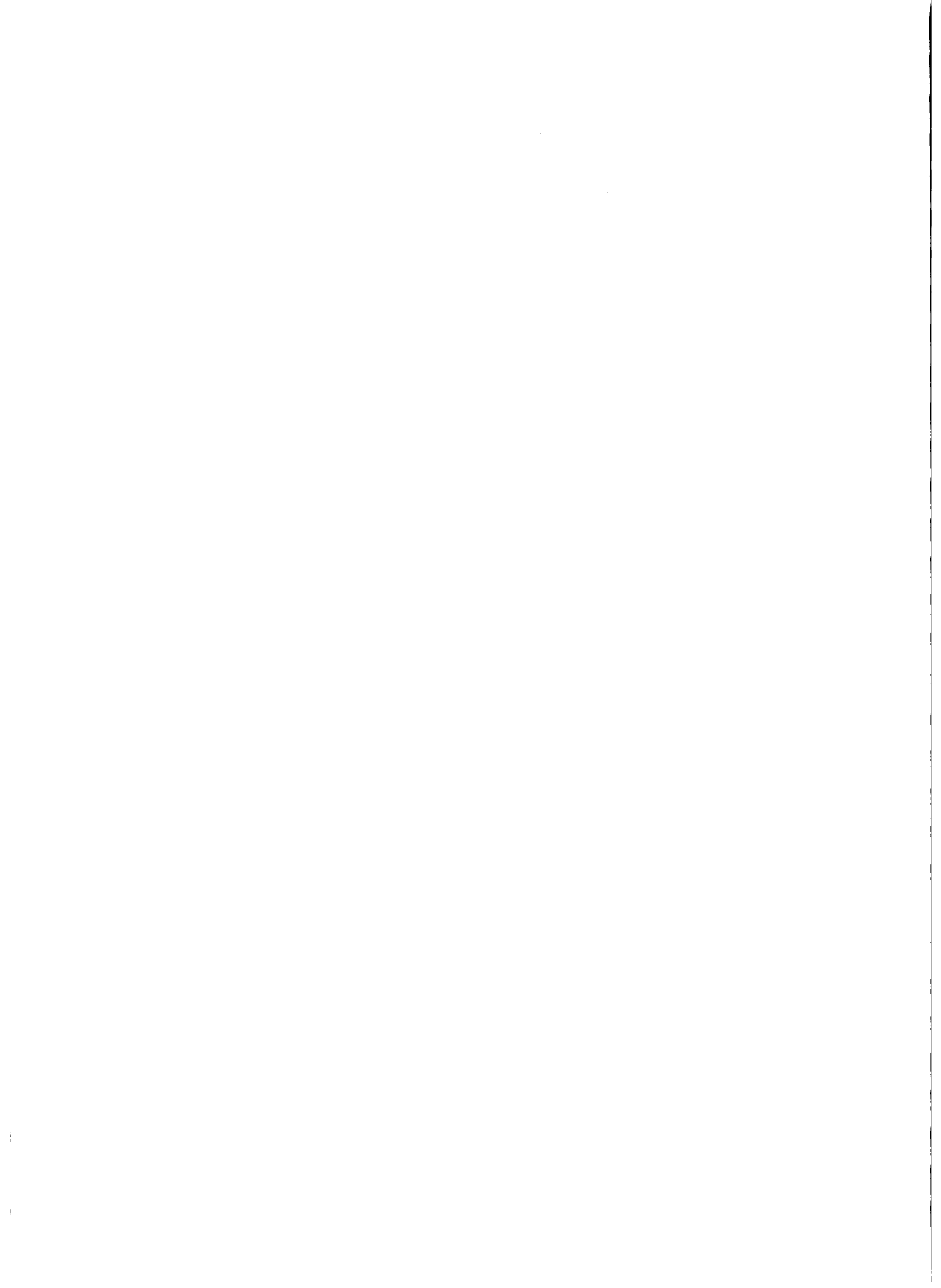
El personal docente no sólo está bien preparado académicamente, sino que está comprometido con la misión institucional. Es altamente capacitado y competitivo dentro del ámbito de los Estados Unidos y a nivel global. Un alto porcentaje poseen grados doctorales en las tres funciones del Colegio de Ciencias Agrícolas.

Las barreras entre enseñanza, divulgación y la investigación han desaparecido totalmente y se puede reclutar con un solo nombramiento (Colegio de Ciencias Agrícolas). Todo El personal trabaja en unión de propósitos y contribuyen al desarrollo de la agroindustria y la comunidad armoniosamente.

Es un ente totalmente integrado en lo académico, administrativo y en su visión de servicios comunitarios junto a otros colegios y se proyecta a nivel internacional.

La investigación que se realiza va a en de beneficio para el agricultor, la agroindustria y la comunidad, resolviendo problemas y creando nuevas agroempresas.

Ofrece grado doctoral en la protección del ambiente, recursos naturales y medio ambiente.



Ejecuta programas de calidad en la enseñanza, investigación, divulgación y servicios a la comunidad, utilizando la más alta tecnología educativa e impacta en la sociedad y a nivel educativo. Su investigación, sus técnicas enseñanza-aprendizaje envuelven las ciencias agrícolas desde la escuela elemental. ofreciendo grados académicos a través de programas de educación a distancia, en alianza con otras universidades del hemisferio.

El programa educativo de desarrollo de juventudes y desarrollo familiar está presente en la planificación y ejecución de las tres unidades.

Forma profesionales que continúan siendo aprendices a lo largo de sus vidas, con las destrezas necesarias para resolver problemas y analizar críticamente los problemas (y que son pioneros de paradigmas).

Con la más alta tecnología y con todas las facilidades físicas y recursos económicos necesarios que propicien el bienestar, la participación y la integración efectiva de todos los recursos humanos.

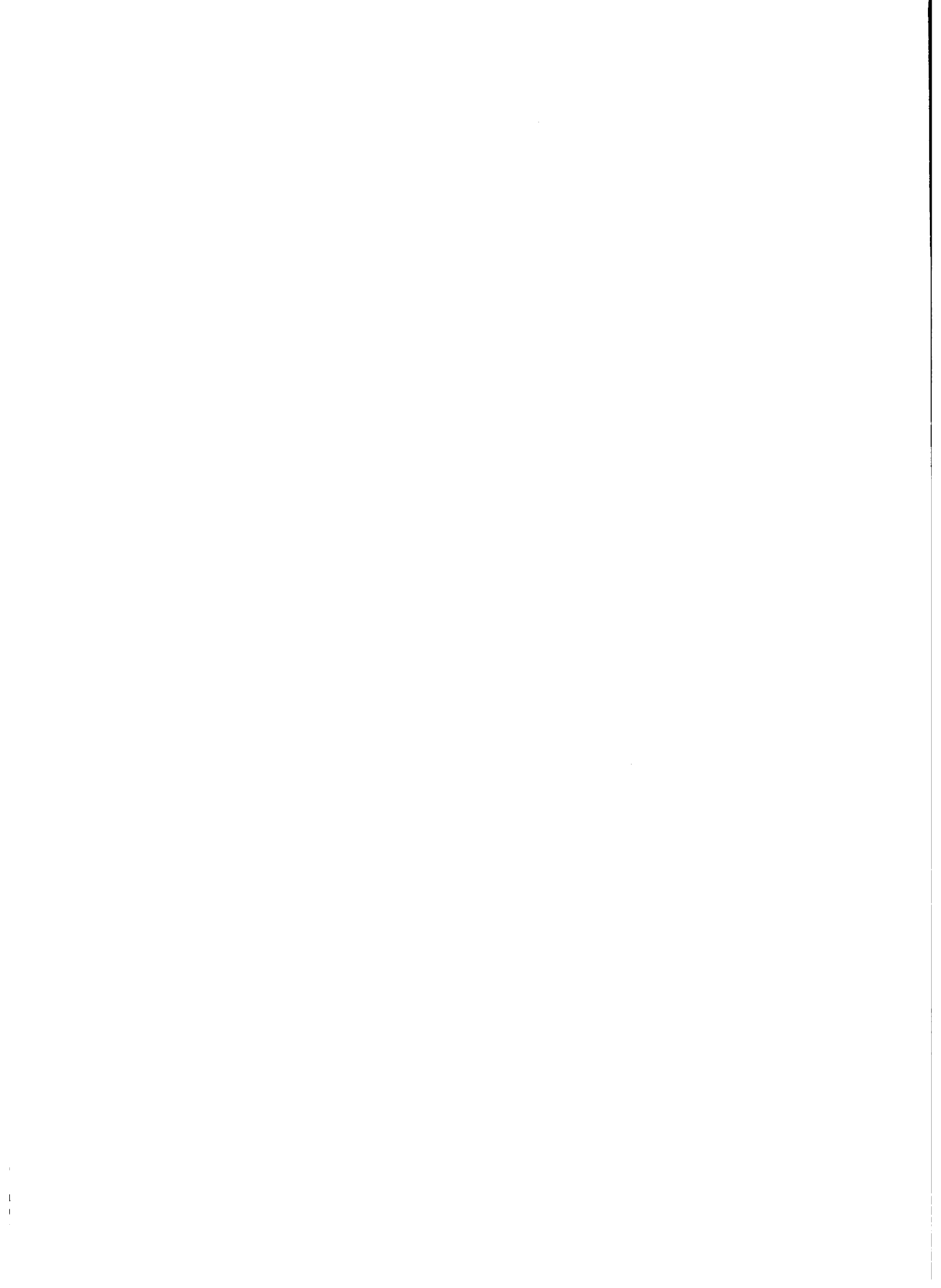
Institución que fortalece y mercadea sus programas educativos y de investigación amparado en necesidades reales y actuales de la clientela potencial (agricultores jóvenes, empresarios).

Ofrece nuevos programas en grados académicos en Ph.D., B.S., Grados Asociados, Educación Continua y cursos cortos a nivel local e internacional y sea un centro de excelencia en la educación y enseñanza. Con mentalidad abierta y empresarial

El nombre habría cambiado por algo así como: Colegio de Ciencias Agrícolas Recursos Naturales y Ambiente, con más orientación hacia Recursos Naturales y Ambiente.

Centro universitario transformador atendiendo con excelencia la educación sobre tecnologías agroempresariales y bienestar familiar a través de diversos programas dirigidos intensamente a diversos sectores de la población de Puerto Rico e internacional.

Dispone de un plan de mercadeo efectivo basado en las necesidades de la clientela y del entorno. Para tales efectos hace uso de las mejores tecnologías informáticas y comunicacionales audiovisuales y telecomunicaciones llegando y sirviendo nuestra población y al resto del mundo.



Institución que promueve el desarrollo, validación y divulgación de tecnologías agrícolas y agroindustriales en armonía con el ambiente y socioeconómicamente viables, conservación y manejo de los recursos naturales para el beneficio de Puerto Rico, el Caribe y los Estados Unidos.

Un colegio agrícola donde se ha creado el ambiente propicio conducente a una labor más efectiva en todas sus funciones, tales como facilidades físicas adecuadas, telecomunicaciones, estructuras administrativas, etc.

D. Análisis de Brechas

Continuando con los trabajos grupales se definieron las brechas que la institución deberá superar para sobrepasar las condiciones actuales de sus insumos, procesos y productos, de tal manera que sea factible el logro del escenario planteado en la visión y misión, como estado futuro deseable de la institución y las acciones que deben emprenderse de inmediato para alcanzarlo. Es decir que señalan los cambios que deberían darse en el Colegio.

Las brechas que fueron identificadas en el trabajo grupal son las siguientes:

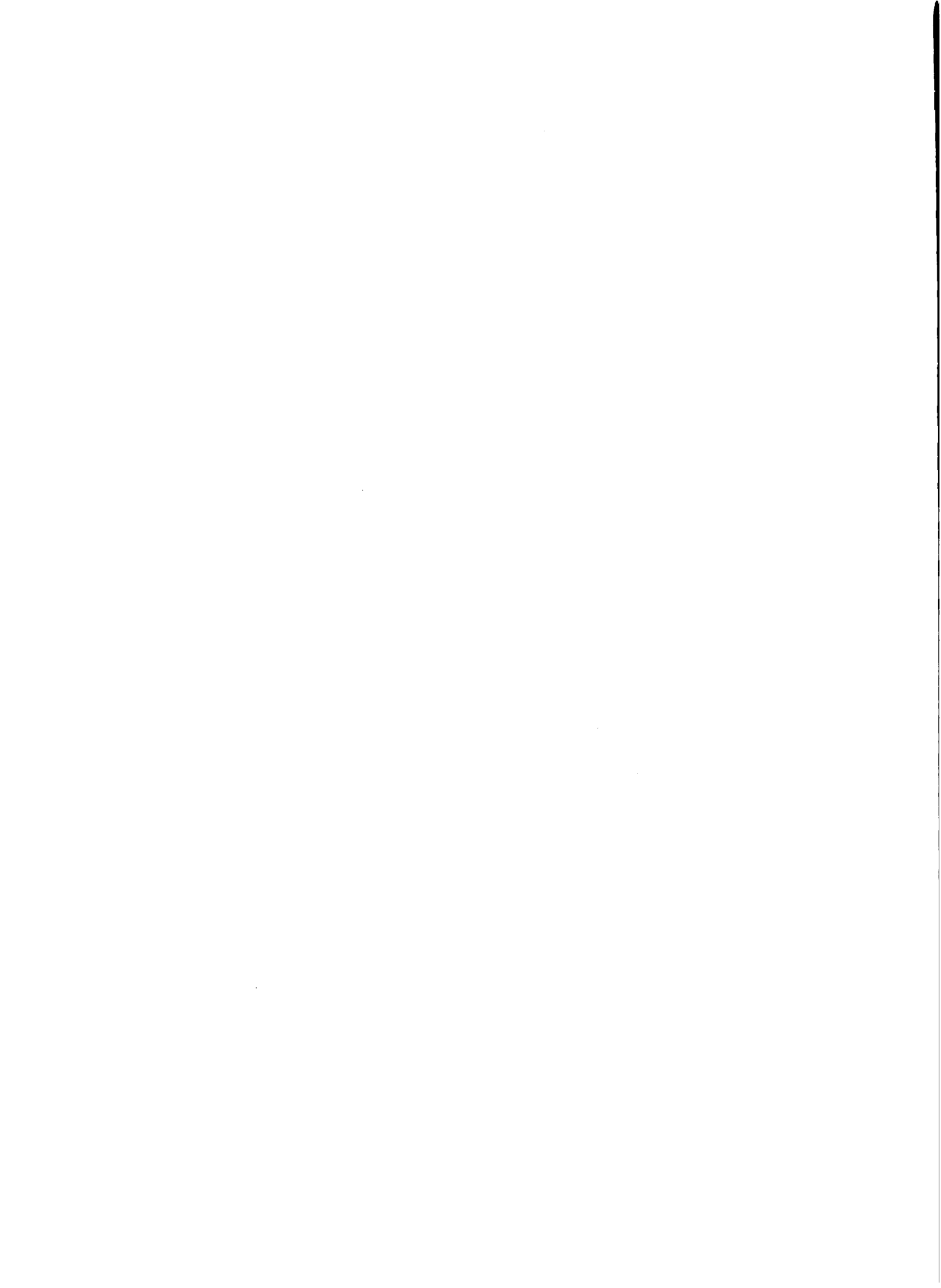
Para alcanzar una visión de futuro, el Colegio de Ciencias Agrícolas necesita ir de un currículo estático a uno revisado y dinámico que responda a las demandas actuales del entorno.

Aumentar la participación de la comunidad del Colegio de Ciencias Agrícolas y promover el respaldo de la población (clientela) con los servicios y esfuerzos.

Reorganizar la asignación de los recursos humanos para que participen en programas prioritarios a tono con la misión y visión.

Se necesita un cambio de cultura institucional.

Para impactar a nivel educativo en escuelas elementales, el Depto. de Educación Agrícola del Colegio de Ciencias Agrícolas deberá crear cursos básicos para educación continua y el Depto. de Educación deberá apoyar y requerir dicha preparación en los maestros.



Ante la necesidad de formar egresados que continúen siendo aprendices a lo largo de sus vidas y que tengan destrezas de análisis crítico y solución de problemas, tendríamos que cambiar la metodología docente de una en la cual el estudiante se limita a recibir información a otra en la cual el estudiante participa activamente.

Para el programa doctoral se deberá revisar y actualizar las propuestas doctorales del Colegio de Ciencias Agrícolas. Agilización de procesos de aprobación a nivel administrativo.

Para lograr una mayor integración del trabajo en las unidades deben ocurrir cambios considerables en la planificación, unificación de presupuesto y en la mentalidad de todos.

Crear mecanismo para participar activamente en el desarrollo de programas y política pública del Departamento de Agricultura.

Publicación popular sobre investigación de amplia distribución - copia dura e Internet.

Ante la necesidad de fortalecer y mercadear los programas educativos y de investigación hay que cambiar nuestro proceso de planificación en donde se consideren competencia y clientela como elementos de análisis racional imprescindibles.

Ante la necesidad de poder aumentar la integración con otras agencias públicas y privadas es necesaria la creación de acuerdos de cooperación y de apoyo.

Actualizar nuestros laboratorios con equipo de alta tecnología a tono con las necesidades del momento.

Procedimientos más ágiles y rápidos, lograr mayor autonomía. Identificar fuentes de fondos adicionales.

Cambiar el paradigma de que no se puede, hay que mejorar las facilidades, someter y justificar propuestas en grados académicos deseados, Ph.D. y otros en las disciplinas acordes con las necesidades y demandas del desarrollo. Cambiar el proceso de creación de programas para acelerar.



Reclutar personal capacitado en nuevos campos de importancia – ecoturismo, recursos naturales, tecnología de alimentos. Enviar personal a realizar estudios doctorales y/o de maestría en nuevas especialidades.

Para tener programas de excelencia, sería necesario:

- **Establecer y seguir un plan estratégico**
- **Establecer un sistema de evaluación de personal y de mejoramiento profesional**
- **Fortalecer la búsqueda de recursos externos**
- **Reforma administrativa basada en TQM**

Para lograr establecer carreras cortas en el Colegio de Ciencias Agrícolas tenemos que realizar estudios de necesidades reales y aumentar la participación en los procesos de política pública.

Para facilitar el trabajo en grupos interdisciplinarios y multifuncionales reestructurar la manera y procedimientos en que asignamos al personal.

Ante la necesidad de promover los servicios del Colegio de Ciencias Agrícolas se necesita establecer un programa de mercadeo efectivo y continuo utilizando medios masivos que demuestren nuestra fortaleza y basado en las necesidades del entorno.

Mejorar y aumentar la comunicación entre el personal gerencial, docente y la clientela para recibir sus ideas e insumos o reacciones a los nuevos cambios o propuestas de cambio.

Para lograr ser competitivo, ganar el respeto de la comunidad y llegar a liderar el desarrollo y transferencia de tecnología se requieren cambios en los procesos relevantes a recursos humanos, control de calidad, atención y satisfacción al cliente y manejo financiero.

Ante la necesidad de tener egresados más comprometidos con los problemas del país habría que cambiar los métodos de enseñanza-aprendizaje donde el educador dejará de ser el que piensa al que promueva pensamiento.

Para una verdadera integración (unidad) de las tres funciones debemos eliminar diferencias en nombramientos, módulos de evaluación, diferentes comités de personal, diferentes asambleas; todo debe ser uniforme para todos.

Para preparar un profesional más eficiente y efectivo, emplear técnicas modernas en la enseñanza tales como salones electrónicos, telecomunicaciones y no depender tanto del salón de clases tradicional.

Cambiar la actitud existente respecto al Colegio de Ciencias Agrícolas como tres unidades, por un compromiso de unidad institucional, con tres funciones básicas estrechamente relacionadas.

Eliminar la dejadez y el pesimismo del personal en general y mostrar sentido de compromiso.

Para que los procesos se puedan ejecutar, eliminar los personalismos y aspiraciones personales.

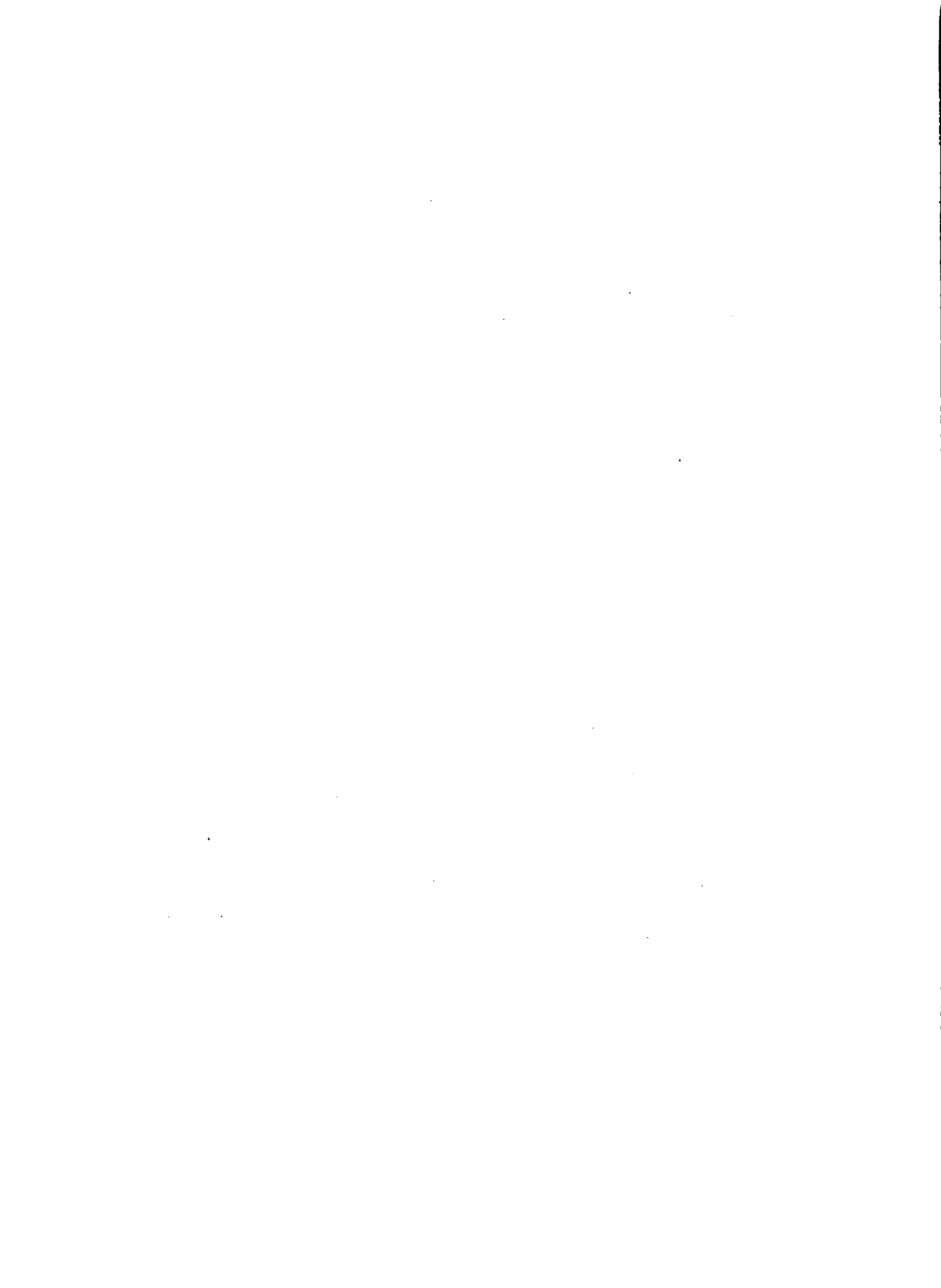
Cambiar de nombramientos en una función particular hacia nombramientos combinados, que proveen para el desarrollo de varias funciones básicas por el personal docente, como ejemplo, investigación y enseñanza formal.

E. Misión

A partir de la elaboración de la visión y el análisis de brechas, los grupos trabajan en la elaboración de la Misión que marcaría el Proyecto de Colegio de Ciencias Agrícolas para responder a los grandes desafíos del entorno futuro en el nuevo entorno del siglo XXI. En este capítulo se señala la razón de ser, las funciones y filosofía que enmarca el quehacer del Colegio Agrícolas. También se señalan los valores, los grandes compromisos y el nivel tecnológico con que trabaja. La Misión propuesta por los grupos se resume de la siguiente manera.

El Colegio de Ciencias Agrícolas del Recinto de Mayagüez, es una unidad académica que enmarca su misión en la Misión de la Universidad de Puerto Rico y promueve sus principios filosóficos orientadores de esa magna institución

En lo particular es un Centro Académico encargado de la formación de profesionales, generación, validación y divulgación de nuevas tecnologías agrícolas para coadyuvar al desarrollo tecnológico del sector productivo agrícola de Puerto Rico.



Como institución de la ciencia y la tecnología mantiene un gran liderazgo por la calidad de los profesionales que egresan, el desarrollo tecnológico y los métodos de extensión agrícola que emplea. Este prestigio es reconocido en el ámbito nacional, regional y de los Estados Unidos. Para lograr este cometido dispone de personal de excelencia académica y con un gran compromiso institucional.

En su rol de ente transformador de la sociedad ofrece una educación orientada al bienestar de la familia y la comunidad rural a través de diversos programas dirigidos a diversos sectores de la población mostrando un gran compromiso con la justicia social y la sostenibilidad de los recursos naturales.

Para su proyección social hace uso de las mejores tecnologías informáticas y comunicaciones audiovisuales y telecomunicaciones llegando y sirviendo a nuestra población y al resto del mundo.

Ante la necesidad de tener personal más capacitado, sería necesario tener sistemas de evaluación adecuados y constantes, tener procesos de selección de personal teniendo claro la visión y misión de la Universidad, tener programas de capacitación para todo el personal del Colegio de Ciencias Agrícolas y tener estructuras y equipos adecuados.

F. Los Objetivos, Políticas y Estrategias

Se analizaron y plantearon los objetivos institucionales, derivándolos directa y exclusivamente de la declaración de la misión institucional y de los análisis prospectivos del contexto. Para cada objetivo se propone políticas y en términos en términos de pautas, prácticas, procedimientos, métodos, reglas, formas y/o parámetros que sirven para estimular, apoyar u orientar la toma de decisiones hacia un objetivo o comportamiento. También se trabajó en un primer intento de estrategias para el logro de cada objetivo como secuencias de pasos para lograrlos.

A continuación se presentan los objetivos y para cada objetivo las respectivas políticas y las líneas estratégicas según corresponden a las funciones académicas y administración del Centro Universitario.

- ***Objetivo de extensión***

Promover el apoderamiento de la ciudadanía puertorriqueña para que mejoren la calidad de vida y sus comunidades.

- ***Políticas de extensión***

Utilización de la más alta tecnología para llevar a cabo su misión educativa.

Ampliar el alcance de la educación considerando otras dependencias de la UPR, del sector público-privado y del entorno global.

Servir a toda la comunidad con mayor énfasis en aquellos grupos socioeconómicos que más necesitan nuestros servicios.

Ofrecer servicios en función de necesidades de la ciudadanía

La programación se ajusta a la disponibilidad de recursos humanos, físicos y económicos para el uso óptimo de éstos.

- ***Estrategias de extensión***

Para ofrecer servicios de calidad en extensión y que permitan a la población su apoderamiento, se partirá de un estudio de las necesidades de extensión con visión de futuro para luego replantearse la oferta adecuada a esas demandas.

- ***Objetivo de administración***

Proveer condiciones, medios y recursos que requiere el desarrollo de la academia, investigación y divulgación a nivel nacional e institucional.

- ***Políticas de administración***

Los procedimientos son uniformes en presupuesto, compras y acciones de personal.

1911

1912

1913

1914

1915

Se establece un mínimo de publicaciones para el investigador, profesor y divulgador.

Fondos se adjudiquen considerando la capacidad y compromiso institucional.

- ***Estrategias de administración***

Desarrollar formularios uniformes para todas las funciones

Establecer normas y procedimientos para medir productividad

Plan de capacitación de profesores, investigadores y extensionistas

- ***Objetivo, desarrollo de tecnologías***

Desarrollar y mejorar la tecnología necesaria para promover la agroindustria en nuestro entorno.

- ***Políticas, desarrollo, tecnología***

Sustentable, bioética y en armonía con el ambiente

Socio-económicamente viable

Que atienda y responda a las necesidades agrícolas de nuestro entorno, de manera integrada en nuestra propia institución y combinada con otras entidades afines.

- ***Estrategias***

Identificar las necesidades agro-industriales

Determinar la tecnología existente

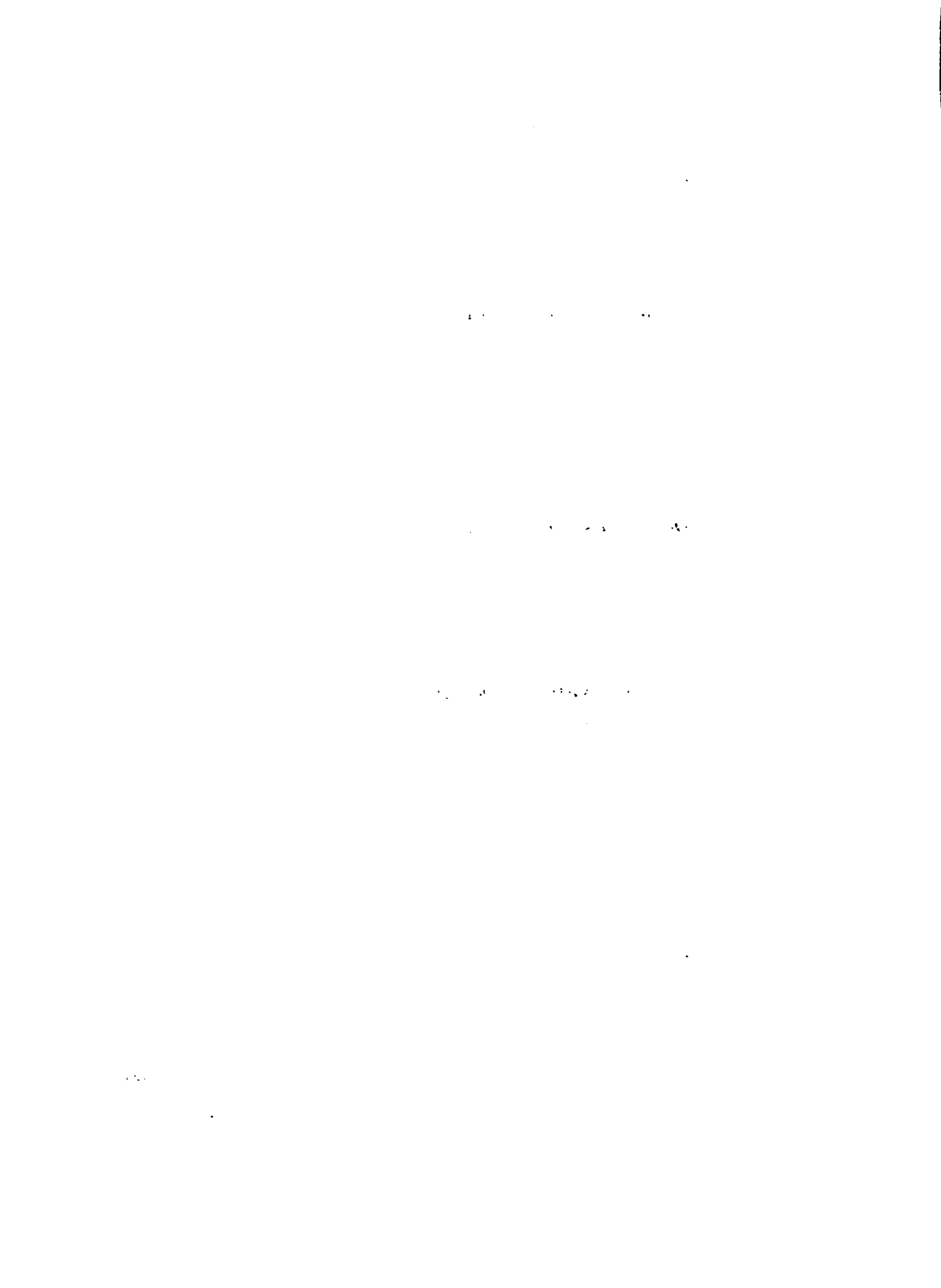
Identificar la tecnología necesaria

Desarrollar un programa de investigación

Qué personal sería necesario (perfil del investigador) (inventario)

Qué investigadores tenemos para el programa de investigación

Necesidades de Recursos Humanos (búsqueda)



Recursos financieros necesarios (inventario)
Qué recursos físicos tenemos
Necesidades de recursos físicos (búsqueda)
Recursos financieros necesarios (inventario)
Qué recursos financieros tenemos
Necesidades de recursos financieros (búsqueda)

- ***Objetivo académico***

Desarrollar capital humano necesario para mantener sistema agrícola, alimentario, de individuos y familias dinámicamente estable, próspero y competitivo en el contexto de una economía globalizada.

- ***Políticas académicas***

El currículo responderá a la demanda ocupacional del país y será pertinente en todo momento.

Se proveerá una preparación científica y técnica equilibrada.

El currículo incluirá para el desarrollo de destrezas efectivas de comunicación y liderazgo ético.

El Programa de estudios y tendrá un requisito máximo de ciento cuarenta créditos académicos distribuidos en cuatro años.

La tecnología educativa estará guiada por el sistema ECA.

El sistema educativo estará sustentado en la filosofía de educación como proceso de y para toda la vida.

El índice mínimo para admisión estará entre doscientos cincuenta y trescientos de IGS.

Se adjudicará hasta diez puntos para admisión a los estudiantes con experiencia previa satisfactoria en actividades de liderazgo agrícola que demuestra compromiso con las ocupaciones en la agricultura.

1. The first part of the document is a list of names.

2. The second part is a list of dates.

3.

4. The third part is a list of names.

5. The fourth part is a list of names.

6. The fifth part is a list of names.

7. The sixth part is a list of names.

8.

9.

10.

La contratación del personal docente requerirá preferiblemente de grados doctorales en el área de especialidad; no obstante se podrá aceptar otros grados académicos de un nivel superior al que será el área de desempeño.

- ***Estrategias académicas***

Diseño y realización de estudios de demanda ocupacional

Descripción del egresado deseado y mantenimiento de éste a través de los tiempos.

Descripción de las ocupaciones propias para el desarrollo de profesionales en el Colegio.

Diseño curricular

Diseño y descripción de programas académicos

Implantación, evaluación y revisión curricular

Establecimiento de un programa de orientación a los estudiantes, pero ajuste a la vida universitaria

Desarrollar programas de tutoría

Asignación de profesores o estudiantes graduados como padrinos de estudiantes

Incorporar cursos de comunicación y liderazgo ético en los programas académicos.

Establecer y mantener un programa de capacitación continua para personal docente y estudiantes graduados asignados a la enseñanza.

VII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Aunque en el presente Taller no se pretendió elaborar un plan estratégico para el Colegio de Ciencias Agrícolas, es de reconocer el trabajo de los participantes que fueron más allá de un simple ejercicio y empeñaron su esfuerzo aportando ideas y propuestas que bien podrían ser tomadas en cuenta en cualquier intento por mejorar y adecuar este centro a las exigencias de un mando que cambia en forma acelerada.

Por otra parte, hay que reconocer que se lograron los objetivos propuestos, principalmente en relacionado con el desarrollo de capacidades para conducir y participar en procesos futuros de transformación institucional.

Para el futuro se recomienda que se profundice en cada uno de los asuntos tratados en el Taller y se lleven a instancias más operativos del sistema universitario.

+ -

