

IICA  
PM-A1/  
SC-97-09

**IICA**



# **Ponencias y Estudios de Casos**

Presentados en las  
Jornadas Regionales de Modernización de  
Facultades de Agronomía

Algarrobo, Chile. Setiembre, 1996  
San José, Costa Rica. Octubre, 1996  
Maracay, Venezuela. Noviembre, 1996

Centro de Educación y Capacitación, CECAP

## ¿QUE ES EL IICA?

El Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) es el organismo especializado en agricultura del Sistema Interamericano.

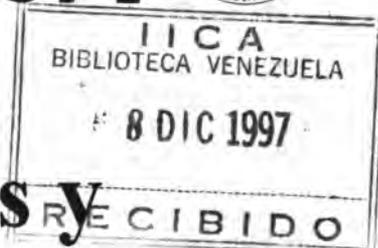
Como organización hemisférica de cooperación técnica, el IICA posee gran capacidad, es flexible y creativo para responder a las necesidades de cooperación técnica en los países, a través de sus treinta y cuatro Agencias de Cooperación Técnica, sus cinco Centros Regionales y su Sede Central, desde los cuales se coordina la implementación de estrategias adecuadas a las características de cada Región.

El Plan de Mediano Plazo (PMP) 1994-1998 constituye el marco estratégico que orienta las acciones del IICA para el período en referencia. Su objetivo general es apoyar a los Estados Miembros para lograr la sostenibilidad agropecuaria, en el marco de la integración hemisférica y como contribución al desarrollo rural humano.

El Instituto programa su trabajo con base en las transformaciones productivas, comerciales, institucionales y humanas de la agricultura, con un enfoque integrado y sistémico del desarrollo, sustentado en la competitividad, la equidad y la solidaridad como ingredientes esenciales para lograr el desarrollo sostenible de la agricultura y el medio rural.

Los Estados Miembros del IICA son: Antigua y Barbuda, Argentina, Bahamas (Commonwealth de las), Barbados, Belice, Bolivia, Brasil, Canadá, Chile, Colombia, Costa Rica, Dominica, Ecuador, El Salvador, Estados Unidos de América, Grenada, Guatemala, Guyana, Haití, Honduras, Jamaica, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, República Dominicana, St. Kitts y Nevis, Santa Lucía, San Vicente y las Granadinas, Suriname, Trinidad y Tobago, Uruguay y Venezuela. Los Observadores Permanentes son: Alemania, Austria, Bélgica, Comunidades Europeas, España, Federación de Rusia, Francia, Hungría, Israel, Italia, Japón, Portugal, Reino de los Países Bajos, República Arabe de Egipto, República Checa, República de Corea, República de Polonia y Rumania.

# IICA



# Ponencias y Estudios de Casos

Presentados en las  
Jornadas Regionales de Modernización de  
Facultades de Agronomía

Algarrobo, Chile. Setiembre, 1996  
San José, Costa Rica. Octubre, 1996  
Maracay, Venezuela. Noviembre, 1996

Centro de Educación y Capacitación, CECAP

IICA  
OM  
AISC

97-09

© Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA).  
Abril, 1997.

Derechos reservados. Prohibida la reproducción total o parcial de este documento sin autorización escrita del IICA.

Las ideas y los planteamientos contenidos en los artículos firmados son propios de los autores y no representan necesariamente el criterio del IICA.

Edición y diagramación: Marcela Quesada Echavarría.

La Imprenta del IICA es responsable por el montaje, fotomecánica e impresión de esta publicación.

Ponencias y estudios de casos presentados en las jornadas regionales de modernización de facultades de agronomía / Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. Centro de Educación y Capacitación. — San José, C.R. : IICA, 1997.

79 p. ; 23 cm. (Serie de Publicaciones Misceláneas / IICA, ISSN 0534-5391 ; no. A1/SC-97-09)

I. Enseñanza superior agrícola - América Latina. I. IICA.  
II. Título. III. Serie.

AGRIS  
C10

BV 97 41

DEWEY  
378.17

Abril, 1997  
San José, Costa Rica

00001596

# Indice

## **Presentación**

**Implicaciones del MERCOSUR para la formación  
agronómica universitaria.** 1

Eduardo Venezian, Rolando Chateaufeuf

**Visión hacia el futuro de la Enseñanza Agrícola  
Superior.** 9

Hernán Fonseca Zamora

**Universidad y Sociedad.** 19

Franklin Chacín Lugo

**El cambio en las universidades: La experiencia de  
la Universidad Nacional de Loja.** 35

Guillermo Falconi Espinoza

**Proceso de Reforma Académica en la Universidad  
Autónoma Agraria Antonio Narro.** 63

Eugenio Guerrero R.

**Facultad de Agronomía de la Universidad  
América Latina.** 73

Jorge Sariego M.



## *Presentación*

En su primera parte, este documento contiene tres ponencias que representan aportes sustantivos al tema de la necesaria renovación de la educación agrícola superior en América Latina y El Caribe. La primera de ellas —presentada por Eduardo Venezian, actual decano de la Facultad de Agronomía de la Pontificia Universidad Católica de Chile, y Rolando Chateaufneuf, ex decano de la facultad homóloga de la Universidad de Chile y actual vice presidente de la Asociación Latinoamericana de Educación Agrícola Superior, ALEAS— analiza el tema del desafío que representa para la formación agronómica universitaria la integración de los países asociados al MERCOSUR.

La segunda ponencia, elaborada por el doctor Hernán Fonseca Zamora, ex Ministro de Agricultura de Costa Rica y actual secretario de la Junta Directiva de la Escuela de Agricultura de la Región Tropical Húmeda, EARTH, hace un análisis del papel de la producción y del profesional agrícola en el pasado inmediato y en el momento presente, y propone un conjunto de ideas referidas a lo que es necesario hacer, en su opinión, al nivel de las facultades de agronomía y de su gente, para conseguir efectuar los cambios necesarios a las nuevas demandas de la agricultura y del papel que ésta debe jugar en el desarrollo de nuestros países.

El tercer trabajo presentado es responsabilidad del doctor Franklin Chacín Lugo, decano de la Facultad de Agronomía de la Universidad Central de Venezuela. Sus contenidos discuten las vinculaciones existentes entre la universidad y la sociedad a la que pertenece. Se trata, sin duda, de un tema central que puede actuar como marco de referencia de los dos anteriores. El análisis efectuado considera el tratamiento de los principios fundamentales del ser universidad y sus problemas políticos y estratégicos, relacionándolos con el medio rural, la producción agrícola y el profesional agrario.

La segunda parte de esta publicación contiene la presentación de dos casos de cambio y modernización universitaria que nos ilustran con detalle, procesos de cambio en marcha, incluyendo valiosos análisis realizados por sus protagonistas y conductores. Además, se incluye un caso ficticio, "Facultad de Agronomía de la Universidad América Latina", preparado por el CECAP con fines referenciales para el trabajo de los grupos al interior de las Jornadas.

El primer caso real se titula "El cambio en las universidades: la experiencia de la Universidad Nacional de Loja", Ecuador, que fue presentado por el Ingeniero Guillermo Falconi, ex Rector de dicho plantel y actual Director del Centro de Posgrado del mismo.

El segundo nos traslada a un aspecto de la realidad universitaria de México: "Proceso de Reforma Académica en la Universidad Autónoma Agraria Antonio Narro". Fue preparado por el doctor Eugenio Guerrero R., Director de Docencia de dicha universidad.

Desafortunadamente, por problemas en nuestro archivos electrónicos, no contamos con la versión escrita del caso presentado por la Licenciada Arlene de Franco, decana de la Facultad de Agronomía de la Universidad Centroamericana de Nicaragua, UCA. Esperamos publicar dicho material en el transcurso del primer semestre de 1997.

Estos documentos fueron preparados y presentados por sus autores durante las "Jornadas de Apoyo a la Modernización de Facultades de Agronomía", realizadas en los Centros Regionales Andino, Central y Sur del IICA, con participación de aproximadamente cien decanos, directivos y docentes de dichas facultades, provenientes de dieciocho países.

Las tres Jornadas fueron organizadas por el IICA, a través del Centro de Educación y Capacitación, CECAP, (anterior Servicio Especializado de Capacitación, Educación y Comunicación) y de las Agencias de Cooperación Técnica del IICA en Chile, Venezuela y Costa Rica, con la colaboración del Comité de Decanos de Facultades de Agronomía de las Universidades de Chile, del Comité

organizador local en Venezuela (conformado por las Facultades de Agronomía de la Universidad Central de Venezuela, la Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado, la Universidad del Zulia, Luz y del Centro de Capacitación e Investigación Aplicada para la Reforma Agraria, CIARA), además de un Comité ad hoc de Decanos de las Facultades de Agronomía y de Ciencias de la Tierra y el Mar de las universidades de Costa Rica y Nacional de Costa Rica, que actuaron en cada caso en calidad de anfitriones y co organizadores.

**El editor**



# **Implicaciones del MERCOSUR para la formación agronómica universitaria**

**Eduardo Venezian / Rolando Chateauneuf**

## **Visión hacia el futuro de la Enseñanza Agrícola Superior**

**Hernán Fonseca Zamora**

## **Universidad y Sociedad**

**Franklin Chacín Lugo**

**Ponencias presentadas en las  
Jornadas Regionales de Modernización de  
Facultades de Agronomía**

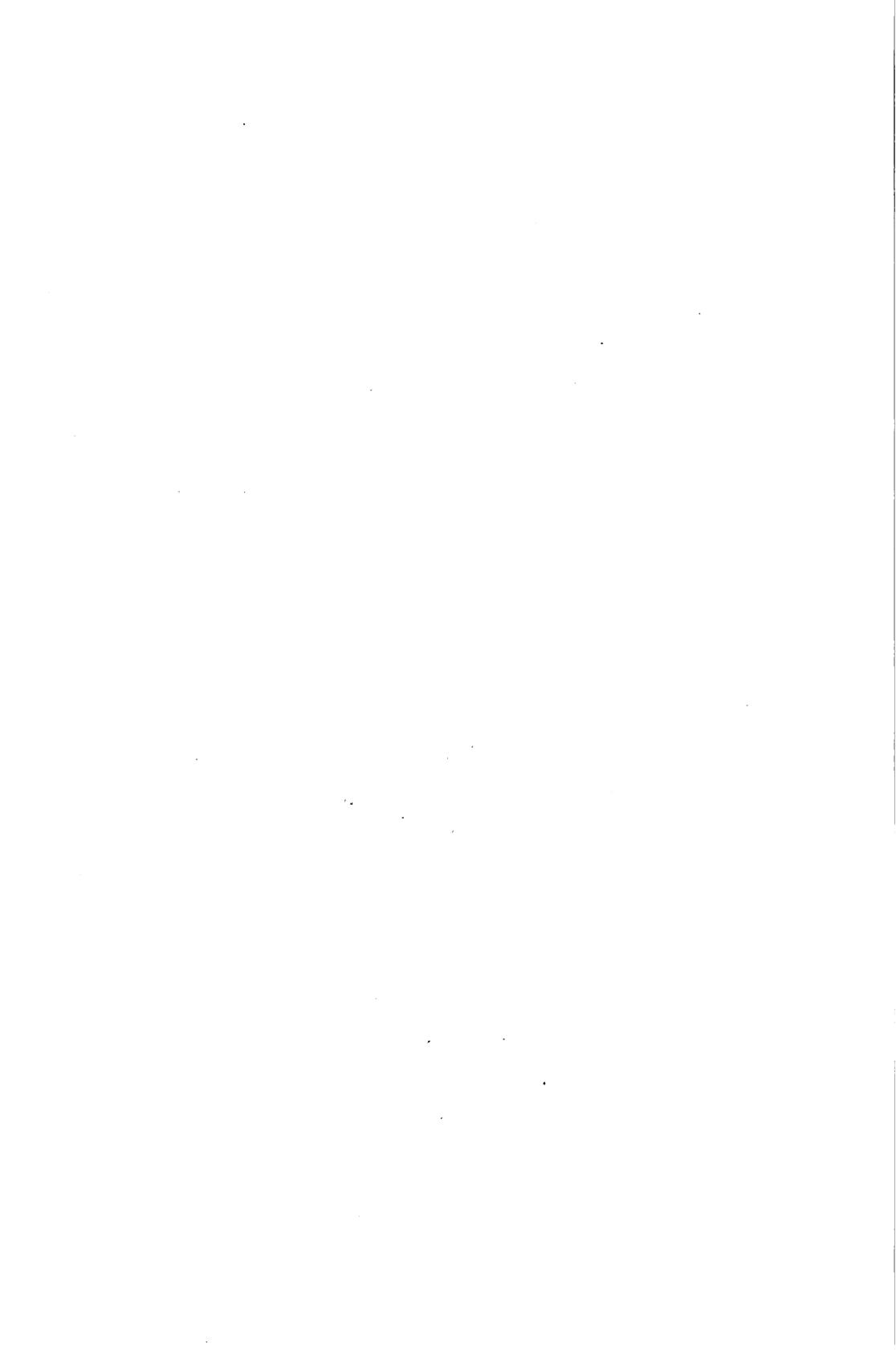


# **Implicaciones del MERCOSUR para la formación agronómica universitaria**

---

**Eduardo Venezian / Rolando Chateauneuf  
Asociación Latinoamericana de Educación Agrícola  
Superior, ALEAS**

**Síntesis de la ponencia presentada en la  
Primera Jornada Regional de Modernización de  
Facultades de Agronomía,  
Chile, setiembre 1996**



# **Implicaciones del MERCOSUR para la formación agronómica universitaria**

---

## **1. Cambios acelerados en el entorno agropecuario**

- Científicos, tecnológicos, económicos, socio-culturales
- Proyecciones de mediano plazo (2020) para la agricultura mundial y regional, modelo IFPRI.
  - ◆ Diferencias por regiones y oportunidades para América Latina y el Caribe
  - ◆ Panorama relativamente optimista.

## **2. Liberalización del comercio, globalización y efectos sobre la agricultura**

- Los cambios en las políticas de comercio internacional son aspectos fundamentales del cuadro actual (GATT, acuerdos regionales).
  - ◆ Del modelo de economía cerrada a economías abiertas: competitividad y eficiencia.
- El caso de apertura unilateral de Chile desde mediados de los años setenta.
  - ◆ Impacto de esa política sobre la agricultura
  - ◆ Repercusiones observadas en la formación agronómica posterior
- La Ronda Uruguay, cambios en la política agrícola de países desarrollados y oportunidades para América Latina y el Caribe.

### **3. Los acuerdos regionales de Comercio (MERCOSUR, NAFTA, etc.) como variantes de la liberalización comercial.**

- Diferente naturaleza de los acuerdos y caso del MERCOSUR y Chile.
- Ejemplo de efectos sobre las economías de Argentina y Brasil (modelo IFPRI).
- Análisis del efecto del MERCOSUR sobre la producción y comercio exterior agrícola de Chile.

### **4. Impactos y consecuencias de la liberalización y acuerdos comerciales sobre la agricultura.**

- Cambios en la estructura de producción y uso de los recursos.
- Efecto sobre precios agrícolas.
- Incentivo a la agroindustria y agregación de valor (ej. Tarifas escalonadas de NAFTA).
- Mayor competitividad: requerimientos tecnológicos, productividad, reducción de costos.
- Riesgo e incertidumbre de mercado y económica: necesidades de información, toma de decisiones complejas; arreglos institucionales; etc.
- Tendencia a aumentar el tamaño de las explotaciones: empresas grandes y complejas:
  - ◆ Más precisión tecnológica
  - ◆ Mecanización
  - ◆ Trabajadores calificados
  - ◆ Gestión profesional sofisticada

● Problemas de sobrevivencia de la pequeña y mediana agricultura (campesina y familiar).

- ◆ Nuevo rol del Estado y políticas localizadas
- ◆ Potencial de rubros o nichos específicos
- ◆ Pronóstico de largo plazo?

● Presión sobre el empleo agrícola, migraciones, abandono de zonas rurales

- ◆ Retorno de tierras marginales a usos extensivos
- ◆ Intensificación (capital, técnicas avanzadas) en las mejores tierras

● Efectos sobre el medio ambiente rural

- ◆ Positivo y negativo

**5. Implicaciones para la formación de los ingenieros agrónomos y oportunidades de colaboración universitaria dentro del Mercosur**

● Necesidad de cambiar o ajustar las orientaciones y estrategias educativas tradicionales

- ◆ Innovaciones tecnológicas para la educación agronómica.
- ◆ Magnitud y velocidad de cambios sectoriales causados por Mercosur y rol de los ingenieros agrónomos.

● Formar en respuesta a las demandas del “mercado”; problema de heterogeneidad y capacidad de oferta de las facultades.

● El dilema generalista-especialista: una reinterpretación.

● Algunos ajustes incipientes en Chile:

- ◆ Modificaciones de currícula agronómica

- ◆ Búsqueda de diversidad: nuevas “orientaciones”
  - ◆ Interés por lo internacional (cambio de cultura)
  - ◆ Énfasis en informática e idiomas
  - ◆ El tema ambiental y de calidad
- Potencial de colaboración regional:
- ◆ Reconocer dificultades (aún intra-país)
  - ◆ Intercambios académicos y estudiantiles
  - ◆ En educación: pregrado  
posgrado  
cursos cortos y otros
  - ◆ En investigación
  - ◆ En divulgación, asesorías y servicios
- Rol de organismos nacionales (ministerios, CONICYT, etc.), ONGs y otros.
- Rol de organismos regionales: IICA, FAO, ALEAS, etc.

**Tabla # 1**  
**Cambio en las Exportaciones Anuales en un Año Estabilizado**  
**(miles de US\$)**

Productos	Exportación al Mercosur año 1995 (1)	Aumento en las exportaciones Aumento (2)	(2) / (1)
<b>1. Primarios</b>			
Agrícolas	7.101	505	7%
Frutas	109.890	10.913	10%
Hortalizas	13.788	2.950	21%
Pecuarios	26.214	3.486	13%
Semillas	9.027	0	0%
<b>Subtotal Primarios</b>	<b>166.020</b>	<b>17.854</b>	<b>11%</b>
<b>2. Industriales</b>			
Agrícola	5.389	1.411	26%
Frutas	41.273	4.749	12%
Hortalizas	48.978	5.709	12%
Vinos y Alcoholes	24.548	5.423	22%
Otros	38.878	12.161	31%
<b>Subtotal Industriales</b>	<b>159.066</b>	<b>29.453</b>	<b>19%</b>
<b>3. Total Muestra (*)</b>	<b>325.086</b>	<b>47.307</b>	<b>15%</b>
<b>4. Total Exportaciones al Mercosur (*)</b>	<b>352.644</b>	<b>51.318</b>	<b>15%</b>
<b>5. Total de Exportaciones del Sector</b>	<b>2.207.764</b>	<b>51.318</b>	<b>2%</b>

(\*) La muestra representa el 92% de las exportaciones al Mercosur.

**Tabla # 2**  
**Cambio en las Importaciones Anuales en un Año Estabilizado**  
**(miles de US\$)**

Productos	Sin acuerdo		Efecto del Acuerdo en las Importaciones			
	Import. desde Mercosur 1995 (1)	Aumento Anual (2)	Sustitución Anual de Importaciones	Aumento Anual con MERCOSUR (3)	(2)/(1) (%)	(3)/(1) (%)
<b>1. Primarios</b>						
Agrícolas	52.518	47.972	146.959	194.931	91%	371%
Frutas	784	19	0	19	2%	2%
Hortalizas	785	233	60	293	30%	37%
Pecuarios	122.786	60.998	36.487	97.485	50%	79%
Tortas Oleaginosas	43.762	1.222	10.966	12.188	3%	28%
<b>Subtotal Primarios</b>	<b>220.635</b>	<b>110.443</b>	<b>194.472</b>	<b>304.915</b>	<b>50%</b>	<b>138%</b>
<b>2. Industriales</b>						
Agrícola	129.414	30.504	42.230	72.734	24%	56%
Frutas	6.974	170	189	359	2%	5%
Otros	13.618	8.291	16.478	24.769	61%	182%
<b>Subtotal Industriales</b>	<b>150.006</b>	<b>38.965</b>	<b>58.897</b>	<b>97.862</b>	<b>26%</b>	<b>65%</b>
<b>3. Total Muestra (*)</b>	<b>370.641</b>	<b>149.409</b>	<b>253.369</b>	<b>402.778</b>	<b>40%</b>	<b>109%</b>
<b>4. Total Importaciones del Mercosur</b>	<b>463.614</b>	<b>186.887</b>	<b>316.925</b>	<b>503.812</b>	<b>40%</b>	<b>109%</b>
<b>5. Total Importaciones del Sector</b>	<b>999.542</b>	<b>186.887</b>	<b>***</b>	<b>***</b>	<b>19%</b>	<b>***</b>

(\*) La muestra representa el 80% de las exportaciones desde Mercosur.

**Tabla # 3**  
**Disminución Potencial de la Superficie de Cultivos después del Período de Desgravación Arancelaria (\*)**  
**(Hectáreas)**

	Trigo	Maíz	Arroz	Remolacha	Oleaginosas	Total Cultivos
Disminución de superficie	61.959	9.566	1.419	24.873	8.591	106.408

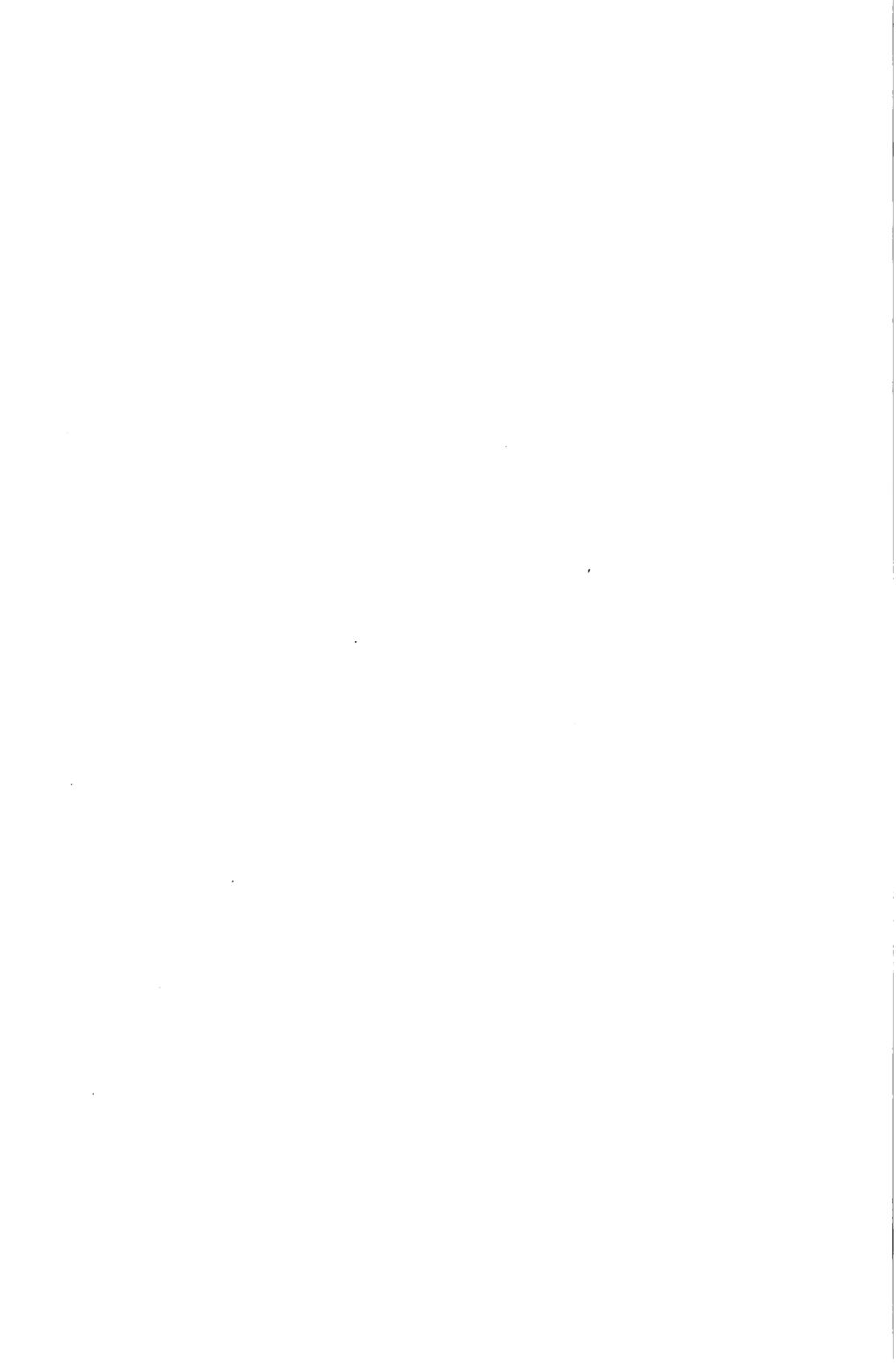
(\*) Sobrestima la verdadera reducción de superficie, puesto que no considera el efecto de sustitución entre distintos rubros y supone que los rendimientos no varían.

# **Visión hacia el futuro de la Enseñanza Agrícola Superior**

---

**Dr. Hernán Fonseca Zamora**  
**Ex - Ministro de Agricultura y Ganadería**  
**MAG, Costa Rica**  
**Secretario de la Junta Directiva de la**  
**Escuela de Agricultura de la Región Tropical Húmeda,**  
**EARTH**

**Ponencia presentada en la Segunda Jornada Regional de**  
**Modernización de Facultades de Agronomía,**  
**Costa Rica, octubre 1996**



## Visión hacia el futuro de la enseñanza agrícola superior

---

*"En la sociedad desarrollada del año 2000, los agricultores serán poco menos que objetos de nostalgia" (Peter F. Drucker).*

Con estas palabras de un eminente futurista, deseo iniciar esta reflexión que me ha solicitado gentilmente mi buen amigo, el Dr. Gustavo Enríquez. Digo reflexión, porque voy tratar de exponer mis experiencias e ideas propias recogidas respecto a las necesidades de transformación, y cómo hacerlo, en la enseñanza de la agricultura a nivel superior.

Sin embargo, dado que graduamos ingenieros agrónomos para promover y ejecutar cambios en la tecnología de la producción, conducidos hacia la masa de agricultores, debo primeramente ubicarme ante la realidad actual de la agricultura en la zona centroamericana, México y el Caribe y su efecto sobre el estado socio-económico de los pueblos.

Dice Peter Drucker también, que

*"Los agricultores tradicionalmente están cercanos a su extinción y aquellos que aún permanecen, han sido una especie protegida, mantenida con vida solo con los enormes subsidios recibidos".*

Hay que entender que los "agricultores tradicionales" a que él se refiere, son aquellos que no han optado por la modernización y reconversión de la agricultura. Desafortunadamente, en esta categoría se ubica casi el 90% de los pequeños y medianos productores del área en referencia.

No sólo se requiere en la actualidad la destreza tecnológica; estamos insertos en un mundo de grandes cambios y de una elevada competitividad en que la apertura comercial es la tónica; las barreras arancelarias están cayendo para mal o bien de unos y otros países, de tal manera que el orden económico es el más relevante, más que lo social y lo humano.

He observado como en la mayoría de los países en desarrollo la globalización ha tomado un gran auge, al punto que los aspectos económicos, mercados internacionales, exportaciones y las leyes pertinentes emitidas en este concierto de cambios han tomado la prioridad del ejercicio del gobierno. Por lo tanto, son los economistas, estadísticos, especialistas en comercio internacional, políticas, etc. quienes manejan las economías de estos países y en ellos las exportaciones están de moda. Debemos preguntarnos: ¿Estos cerebros tan privilegiados que sólo producen papeles con columnas interminables de números, van a exportar papeles? ¿Y el producto tangible y de valor verdadero de exportación, quién lo va a generar?

Todo lo anterior se ha gestado en frío en las grandes reuniones internacionales, sin rostro humano en medio de retóricas ilusas y aplausos sin razón, porque la realidad es que, nuestros negociadores desconocen los principios mínimos de producción agrícola y mucho menos la realidad de las condiciones duras y adversas que confrontan los agricultores, desde la tragedia de obtener un crédito, pasando por los múltiples problemas de hacer producir la tierra, hasta el trato deshumanizado que recibe el agricultor al comercializar sus productos. Todo este proceso, casi que lo tiene que vivir solo, sin consejo bancario, sin asesoría técnica y sin conocer el difícil camino de la comercialización. Pues ignorantes de este calvario que vive el productor, nuestros "cerebros" de saco y corbata, comprometen en estas fastuosas reuniones, lejos de los campos de producción y del sudor del agricultor, las economías y condición social de nuestros ciudadanos.

En lo interno, vemos cómo la reforma del estado, impulsada por los organismos internacionales, han ejercido sus influencias para que los gobiernos recorten gastos, principalmente mediante la reducción del

aparato burocrático. En Costa Rica, el mayor efecto se ha sentido caer sobre el sector agropecuario, ya que el Ministerio de Agricultura ha cesado a más de 700 funcionarios, entre ellos especialistas y un grupo numeroso de profesionales del servicio de extensión agrícola. Lógicamente ello conlleva a que nuestros pequeños y medianos agricultores sufran aún más la falta de los conocimientos modernos de la producción. ¡Qué ironía, mientras nuestros "cerebros" comprometen la economía en los foros internacionales de globalización, a lo interno del país, se recorta la asistencia técnica para quienes producen alimentos! ¿Podremos ser competitivos así?

Por otra parte, la población rural y consecuentemente los productores agrícolas, van en disminución a nivel mundial por las muchas razones que todos conocemos. En este punto es necesario recalcar que esta reducción nos obliga a mejorar la productividad. En los Estados Unidos de América, existen los "agricultores productivos", que no son propiamente agricultores y constituyen menos de la mitad de la población de productores agrícolas. Estas personas son empresarios agrícolas quienes manejan el principal capital, la mejor tecnología y la mayor información mientras que los "agricultores tradicionales" están a punto de desaparecer.

Lo anterior expuesto es apenas una pincelada de la realidad, y los profundos cambios que vive el sector agropecuario del área. Ahora paso a definir algunos ajustes que se deben producir en las instituciones de educación agrícola superior con miras hacia la formación de profesionales actualizados para que se enfrenten con éxito al inicio del próximo milenio. El hecho de que los conocimientos han de ser el mayor recurso de un país, significa que la posición que ocupe en la economía mundial en base a ello, determinará significativamente la prosperidad interna de sus habitantes.

Los conocimientos impartidos por la universidad, deben de crear el recurso humano mediante la educación, para que los profesionales puedan transmitir a su clientela los conocimientos necesarios para el progreso.

A través de la realización de múltiples foros sobre la educación agrícola superior, se han logrado develar las limitantes y defectos que hacen que este sistema sea considerado falto de actualización y

por lo tanto, no contiene la dinámica que exige el mundo actual en que nos desenvolvemos. Trataré de exponer algunas necesidades de cambio con visión al inicio del próximo siglo.

## **Cómo enfrentar los cambios en la Educación Agrícola Superior**

---

Las universidades deben iniciar también el proceso de cambio, simultáneamente con los gobiernos, ya que las directrices están señaladas y son irreversibles.

**1. Someter a todo el personal de las Facultades de Agronomía al conocimiento de las realidades de la agricultura moderna, los cambios que se apresta a sufrir; cómo enfocar estos cambios y la manera de inserción a esta nueva corriente mundial.**

**a. Aceptar que terminó una época de educación de agricultura tradicional.**

**b. Actualización en el conocimiento de la reconversión de la agricultura.**

**c. Conocimiento de los tratados de comercio internacional, las barreras arancelarias que rigen, las salvaguardas, subsidios permitidos y vedados, controles de calidad como defensa a los procesos de dumping, etc. y en general la política internacional de la Organización Mundial del Comercio (OMC).**

**d. Concientizar en torno a la agricultura de exportación como sustento económico fundamental de nuestros países, aplicando la tecnología moderna de producción, la sostenibilidad, la no contaminación del ambiente, las**

técnicas de tratamiento post-cosecha y las normas de calidad que establecen los mercados del mundo.

**e.** Un cambio radical de los currícula para la formación de un profesional emergente muy diferente.

**2.** La educación superior agrícola debe ser formadora de un profesional con vocación, pensante, inteligente y conocedor de la problemática de su medio ambiente.

**a.** Las Facultades de Agronomía deben producir el recurso humano, que realice el cambio hacia la agricultura innovativa alejándose de los métodos tradicionales.

**b.** Debe el profesional graduado, saber aplicar los conocimientos e instruir a los productores a ayudarse a sí mismos.

**c.** Tener conciencia de que sus objetivos profesionales se perfilan a reforzar la seguridad alimentaria del pueblo y que su profesión es una actividad constructiva para su país.

**d.** La exposición del estudiante a la vida real de la población rural, debe convertirse en el quehacer diario en su educación. Es el equivalente a la práctica hospitalaria del estudiante de medicina. Por lo tanto, las Facultades de Agronomía enclavadas en las ciudades, han de desaparecer.

**e.** El ingeniero agrónomo del futuro tendrá que ser un gerente agrícola, además de poseer sus conocimientos inherentes a la profesión. Debe prepararse para ser empresario, ya sea con actividad propia o contratado por la empresa privada. Los puestos de gobierno para los que se ha preparado a lo largo de los años, ya se agotaron.

**3. La Facultad de Agronomía del futuro ha de ser remozada, participe de una proyección global, generadora de conocimientos modernos y totalmente integrada a la población rural y sus necesidades.**

**Debe:**

**a. Poseer una facultad innovadora, en busca de los cambios y avances modernos; totalmente dedicada a sus responsabilidades; con "vocación docente" y con afecto y disponibilidad de servicio hacia la juventud.**

**b. Realizar alianzas estratégicas con el sector privado.**

**c. Mantener un programa activo y permanente de investigación generadora de prácticas innovativas de producción.**

**d. Conocer las políticas y mantener vínculos muy estrechos con las entidades gubernamentales del sector agrícola, de manera que exista un ajuste permanente del curriculum acorde con las necesidades, cambios y dinámica del sector, que permita definir el perfil y adaptarlo a ello.**

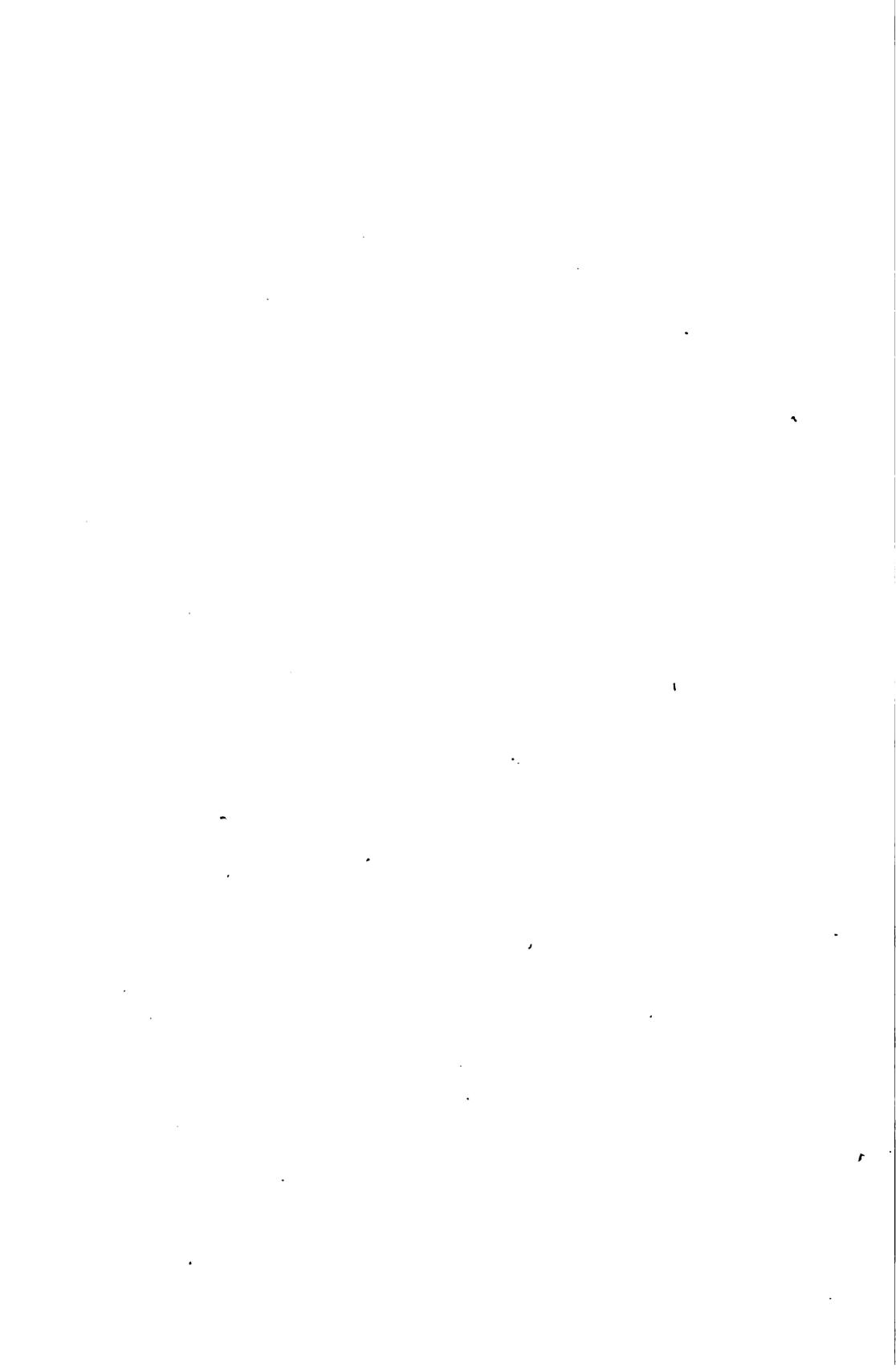
**e. Coordinar con otras Facultades de Agronomía del país para evitar la duplicidad de funciones; para que exista un vínculo de trabajo interinstitucional e interdisciplinario y para compartir parámetros académicos.**

**f. Seleccionar rigurosamente a los candidatos de ingreso a la carrera, para escoger verdaderas vocaciones y reducir el exceso de oferta profesional.**

**g. Armonizar la alta calidad de los currícula con la idoneidad de los formadores por medio de una valoración y selección permanente del recurso humano.**

**h.** Vender servicios a la empresa privada para un acercamiento sectorial, ganarse la confianza y obtener recursos para el auto financiamiento.

**i.** Reconocer que el sector agropecuario ostenta muy poco poder político y en el tanto que le otorguen apoyo las Facultades de Agronomía, reafirmarán que la comunidad rural es un tesoro nacional.

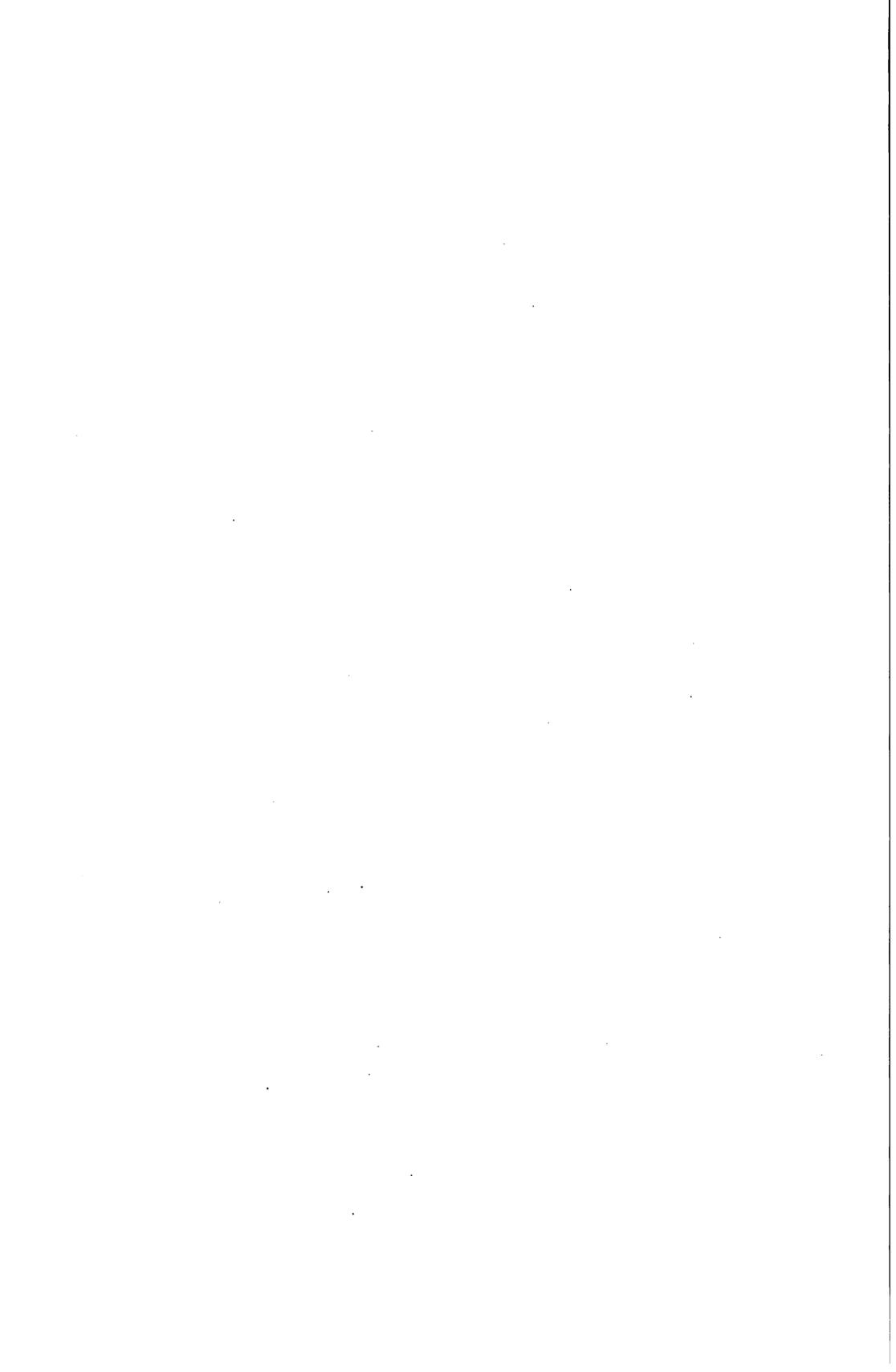


# **Universidad y Sociedad**

---

**Dr. Franklin Chacín Lugo**  
**Decano**  
**Facultad de Agronomía**  
**Universidad Central de Venezuela**

**Ponencia presentada en la Tercera Jornada Regional de  
Modernización de Facultades de Agronomía,  
Venezuela, noviembre 1996**



# 1. Introducción

---

La universidad debe cumplir con sus objetivos fundamentales que son: producción de conocimiento científico, generación tecnológica, desarrollo de las humanidades y el arte, libre contactación de las ideas, desarrollo de los valores fundamentales del hombre, formación de los cuadros científico técnicos y humanísticos que el país necesita y principalmente la inserción e imbricación orgánica de la universidad en la Sociedad.

El cumplimiento de estos fines debe llevarse a efecto bajo un marco ético, político, crítico, transformador de la sociedad a la cual la universidad sirve; por consiguiente, la Institución debe contribuir a la solución de los problemas políticos, sociales, económicos y científico-técnicos de la sociedad.

Los retos que específicamente la universidad debe emprender son: contribución al desarrollo de la sociedad, mejorar, ampliar y profundizar sus capacidades en las actividades científico tecnológicas y humanísticas; vinculación de estas actividades con la sociedad en la búsqueda del bienestar de la población, formación de profesionales críticos, reflexivos con conciencia social con una sólida formación práctica y teórica en su campo de competencia y un vínculo ordenado con la sociedad.

## **2. Principios Fundamentales de la Universidad**

---

Se concibe una universidad autónoma, democrática, plural, humanística, solidaria y transformadora al servicio de la sociedad.

### **2.1 Autonomía**

Las universidades nacen con su autonomía desde el medioevo y así han evolucionado a través de la historia. En Venezuela la primera universidad es la de Caracas, que se fundó hace más de 270 años. Ésta se desarrolla en forma autónoma en el período colonial y se reafirma en los estatutos republicanos del libertador Simón Bolívar.

La universidad es una sociedad, no un servicio público ni una industria; por consiguiente, no es lógico emitir directrices desde arriba, ni trazar cadenas de ensamblajes para la investigación.

El conformismo, la ortodoxia y la línea de partido están fuera de lugar en el mundo académico.

La autonomía universitaria ha permitido que las universidades puedan alcanzar desarrollos importantes y poco a poco se hayan ido adecuando progresivamente a los cambios ocurridos en los entornos socio-culturales. Los cambios se han dado ante la indiferencia e incluso oposición de los poderes públicos de los propios gobiernos universitarios y sus organismos asesores; por consiguiente, para la universidad es inquebrantable su academia, ya que ella contribuye a garantizar la posible condición virtuosa de la sociedad.

La autonomía universitaria incluye su autonomía ideológica, organizativa académica, administrativa, económica, financiera, y política. Es comprensible que la ausencia de un proceso permanente y de estudio de ejercicio real de la autonomía, ha sido un factor importante

en el establecimiento de patrones de conducta que no han permitido la evolución y el desempeño de la Institución Universitaria.

Se debe dejar bien claro que la defensa de la autonomía universitaria no implica que los gobiernos universitarios rechacen la evolución, supervisión y rendimiento de cuentas, ya que esto implica revisar su eficacia, eficiencia y pertinencia, las cuales deben ser el fundamento del desempeño institucional.

La autonomía que debe defenderse es la institucional o académica que posibilite la búsqueda y la difusión del conocimiento, y esto no debe tener limitaciones.

Es necesario preservar, ampliar, profundizar y perfeccionar la autonomía, lo cual conlleva a la comprensión cabal de su significado y trascendencia en las propias universidades, en el Estado y en la Sociedad para la cual la Institución debe permanentemente estar imbuida en un proceso de conceptualización, planificación, ejecución, validación, transferencia a la sociedad y evaluación dirigida a la transformación permanente de la universidad.

Se debe enfatizar que la universidad y sus funciones (estudios de pre y posgrado, investigación, extensión), deben estar estrechamente vinculadas a las decisiones políticas, en el sentido de que la universidad debe ser partícipe activa y decididamente en la formulación de planes regionales y locales, y lógicamente en la investigación y extensión que lo sustenta.

La universidad debe contribuir a la formación de su sociedad en la ideología y praxis autonómica.

## **2.2 Democracia**

La universidad democrática y plural debe profundizar la democratización interna, no sólo para la elección de los representantes de los gobiernos universitarios y gremios, sino en una mayor participación real de las bases en la toma de decisiones, para garantizar el derecho que tienen todos los miembros de la comunidad universitaria en

expresar libremente sus ideas, opiniones y posiciones ante hechos y problemas concretos.

La democracia universitaria debe permitir el ingreso de todos los estratos sociales sin más limitaciones que los derivados de sus capacidades y aptitudes.

En forma global se debe privilegiar los intereses y requerimientos básicos de las mayorías nacionales, lo que presupone una organización política institucional que estimule el desarrollo y profundización de la democracia.

La universidad debe ser humanista y solidaria. Debe estar consustanciada con el ser humano en su multidimensionalidad y la permanente búsqueda de su bienestar.

Nuestras universidades tienen que seguir luchando, para que la gran mayoría de los ciudadanos, cuyas vidas no se están desarrollando con dignidad por la pobreza y desigualdad social, tengan acceso a condiciones de vida que conduzcan a su superación, fomentando valores que reivindicquen el bien colectivo sobre el individualismo a ultranza, la solidaridad sobre el egoísmo y la competencia desleal e inhumana.

En un texto de Justig N. y colaboradores (1995). *Coping with austerity, poverty and inequality in Latin America* ("Cómo arreglárselas con la austeridad, pobreza y desigualdad en América Latina") se hace referencia a la agobiante pobreza y las profundas desigualdades de los ingresos en América Latina, que impiden que la región se convierta en un éxito económico y político. Se afirma que la pobreza en América Latina resta energía a la fuerza laboral, disipa la inversión extranjera y frustra las reformas del mercado. El 20% más rico de América Latina tiene un ingreso 10 veces mayor que el 20% más pobre; en Venezuela esto se acrecienta exponencialmente.

Nancy Birdsall, vicepresidenta del BID afirma que es imposible que exista en un país vínculo de crecimiento sostenible y democracia, sin que haya una reducción en el nivel de la pobreza, y la mejor manera

de lograrlo es con mejor educación para todos.

La universidad debe ser transformadora al servicio del país. El carácter transformador de la universidad se ubica en su inserción social con base en que la extensión, investigación y la docencia deben estar estrechamente vinculadas entre sí, constituyéndose en la posibilidad y esperanza de cambio.

La superación del subdesarrollo pasa por la producción de conocimientos para la solución de la problemática nacionales, y esto está vinculado a la formación científica y humanística.

En cuanto a la formación de recursos humanos, nuestros países se caracterizan por

- a. la presencia de una deformada pirámide educativa,
- b. la relación entre el nivel instruccional y su inserción laboral en el aparato productivo,

ya que se estima que la distribución porcentual adecuada se centra en que el número de graduados universitarios, vértice de la pirámide, debe sustentarse en los profesionales, luego los técnicos y así sucesivamente, hasta llegar al nivel obrero, donde un alto porcentaje debe haber completado su formación en la escuela primaria.



Nuestra realidad —especialmente en el caso obrero— es que la gran mayoría no ha completado sus estudios básicos, más aún, el porcentaje de analfabetismo es elevado, además hay un desbalance

entre la cantidad de profesionales de nivel superior y de nivel técnico. La pirámide está deforme, no solo porque los egresados del nivel superior sobren, sino porque el pobre crecimiento interno de nuestras economías impide su inserción laboral.

Deberíamos más bien aumentar los recursos humanos de alto nivel, ya que la necesidad de apreciar, transformar, adecuar y generar procesos y sistemas tecnológicos, requieren de una formación altamente técnica y científica. Pero también por supuesto debemos fomentar la educación básica de nuestros obreros y técnicos medios para poder producir el desarrollo homogéneo de nuestra sociedad. Esto pasa por la dignificación económica y profesional de estos cuadros obreros y técnicos.

### **3. Problemas Políticos y Estratégicos de la Universidad**

---

#### **3.1 Consolidación de la base institucional**

Es necesario el perfeccionamiento del marco legislativo vigente para contribuir al establecimiento y consolidación de una concepción adecuada, actualizada y pertinente con respecto a las nuevas exigencias que se le plantean a la universidad.

Es conveniente establecer un sistema de evaluación institucional y la planificación estratégica o "Quinta Disciplina" que permita una gestión y administración universitaria actualizada pertinente, eficiente y flexible.

## **3.2 Elevar la calidad académica de la universidad**

### **Inserción social y extensión de la universidad**

Con mucha frecuencia y con razón se le plantea a la universidad la desvinculación de sus actividades con las realidades nacionales, fundamentalmente en cuanto a las carreras y especialidades que allí se imparten.

Entendemos que a corto plazo, la sociedad a la cual la universidad se debe, le va a exigir cuentas. Por consiguiente habrá que validar, extender y adoptar las actividades productivas desde el punto de vista social y económico que la universidad realiza. Debe establecerse como cuestión prioritaria, la inserción sistemática y permanente de la universidad en la sociedad en todos sus estamentos.

Para realizar una verdadera inserción universitaria en la sociedad, la universidad debe tener como componente fundamental las prácticas profesionales y de investigación, mediante lo cual el estudiante puede tener contacto con la realidad, realizar los diagnósticos y plantear soluciones a los problemas sociales correspondientes a su área de competencia profesional, concebido en grupos de trabajos interdisciplinarios. Con ese fin debe idearse un sistema de trabajo profesional para que el estudiante se forme —prestando un servicio— a lo largo de su carrera, como requisito para su graduación.

Otro aspecto fundamental es realizar un diálogo constructivo con los diferentes sectores de la sociedad de los países, estableciendo metas negociadas, la presentación de los resultados obtenidos en la institución mediante una evaluación sistemática y permanente, y el perfeccionamiento y ampliación de los vínculos entre la universidad y los organismos que atienden los problemas relacionados con las áreas de atención universitaria.

Es indispensable aumentar la generación de proyectos de cooperación científica-técnica, nacional e internacional.

La extensión universitaria —concebida como el conjunto de acciones sociales que la universidad lleva a las comunidades— debe ser ampliada, fundamentalmente con educación continua, asesorías técnicas y sobre todo satisfaciendo la necesidad de pertinencia social de los resultados de la investigación universitaria.

Sjostrand C, María y Jesús García del Portal (1995) de Cuba, refieren lo siguiente:

*"Nuestras sociedades aún se interesan por la universidad al exigirles cuentas, al solicitarle el espacio que fue durante generaciones germen de pensamiento y de crítica; esto nos permite afirmar que aún es posible potenciar el vínculo universidad-sociedad en contraposición a los que sostienen que los destinos de la primera y su presencia, ya no interesa a la segunda ante la interrogación ¿son las universidades parte del problema o de la solución?"*

Los autores mencionados y el suscrito consideramos acertada la aseveración de la UNESCO (1994) en la reunión de París, Francia, al referir que,

*"si bien el Banco Mundial parece ver las universidades como problemas para la sociedad, es más justo reconocer que hay problemas en la sociedad siendo necesario reforzar a las universidades para que puedan responder mejor a los retos y contribuir al cambio deseado"*.

Los autores señalan que las universidades no son un engendro deformado de la sociedad, tal vez, en opinión de algunos, una hija consentida y malcriada. La problemática actual, particular de América Latina, no es culpa de la universidad, aunque se critica que ella participa en las mismas, que las agrava algunas veces con posiciones no pertinentes y que la universidad está en la obligación de contribuir con toda su potencia al desarrollo del progreso social y económico.

La universidad debe mejorar y vincularse realmente con la sociedad, con una suerte de proceso autocrítico, sin mengua de su dignidad, en la búsqueda de una integración para el logro de una coexistencia conciliatoria. La universidad debe fortalecer la función de extensión universitaria, mediante su colaboración con los sistemas nacionales de educación cooperativa y organizaciones populares. Conocer directamente los problemas de las comunidades.

Sjostrand y García (1885) señalan

*"sólo si las universidades son capaces de integrarse internamente y entre sí, racionalizan su acción con una evaluación de sus egresados, sus posgrados y su investigación puede tener pertinencia social y realmente potenciar su reconocimiento y protagonismo con el apoyo del magisterio y de los sectores populares, sólo de esta manera estaría en condiciones de exigir la voluntad política, imprescindible para su desarrollo futuro".*

Es importante acotar que no es conveniente, por parte de académicos, gobernantes y otros sectores sociales, que los problemas fundamentalmente políticos pueden ser resueltos con soluciones tecnocráticas y puramente universitarias. No hay solución exclusivamente técnica y problemáticas sólo de naturaleza política.

En cuanto a la relación universidad y sociedad rural se pueden resumir los siguientes aspectos de política agrícola que deben propiciar las facultades de ciencias del agro:

- Rescatar y reafirmar el papel de la agricultura en el desarrollo económico y social de nuestros países. Las instituciones universitarias tienen el papel esencial de colaborar protagónicamente en la elaboración de los proyectos nacionales de desarrollo rural.
- Desarrollo de una estrategia destinada a abastecer el mercado interno de alimentos, favoreciendo estrategias tecnológicas accesibles a los sectores de menores

mercado interno de alimentos, favoreciendo estrategias tecnológicas accesibles a los sectores de menores recursos del campo (indígenas, campesinos, pequeños y medianos productores).

● Desarrollo de una agricultura sustentable que permita el aprovechamiento de las capacidades regionales y locales.

● Promover los procesos de organización y autogestión de las comunidades rurales.

● Apoyar los procesos de descentralización y desconcentración, y participación de las facultades del agro en la capacitación de los agricultores, técnicos y profesionales y en el proceso de extensión agrícola, local, regional y nacional.

● Propiciar el proceso que se ha venido desarrollando de los planes de estudios, que tengan como premisa fundamental la formación de recursos humanos capaces de insertarse en el mercado de trabajo, y con los proyectos nacionales de desarrollo agropecuario. Por supuesto con una concepción de desarrollo sustentable y desarrollo científico, tecnológico, tropical.

● Establecer estrategias para que el gran número de profesionales y técnicos del agro, que se encuentran desempleados, puedan insertarse en el medio productivo rural ávido de técnicos y profesionales competentes.

● Satisfacer las necesidades nacionales referidas a tecnología de punta, tecnologías convencionales y tecnología para propiciar la agricultura sustentable.

● Capacitación de estudiantes y profesionales en las estrategias modernas de generación y difusión del conocimiento.

- Satisfacer la demanda social que se requiere en ciencia y tecnología agrícola. Reciclar profesionales a través de capacitación y cursos formales.
- Estimular el desarrollo continuo del posgrado, ya que de esta manera se logra la preparación de personal altamente capacitado para la enseñanza, investigación científica, desarrollo tecnológico e interrelación con la sociedad en el área agrícola y pecuaria.
- Crear el Centro de Investigación Docente en las facultades del agro para mejorar los aspectos pedagógicos.
- Estimular la vinculación efectiva de la investigación y extensión, a través de equipos interdisciplinarios, grupos de diagnósticos y asistencia técnica.
- Fomentar la investigación y extensión vinculado a los sectores productivos nacionales.
- Estimular la participación estudiantil en la investigación, extensión, en los institutos, centros de investigación, estaciones experimentales y fincas de productores.
- Estimular la permanencia de programas de extensión y transferencia de tecnología en estaciones experimentales y biológicas, y fincas de productores.
- La universidad y la sociedad deben integrarse formal y funcionalmente para el logro del bienestar social, largamente pretendido por nuestros países latinoamericanos. □



**El cambio en las universidades:  
La experiencia de la  
Universidad Nacional de Loja**

Guillermo Falconi E.

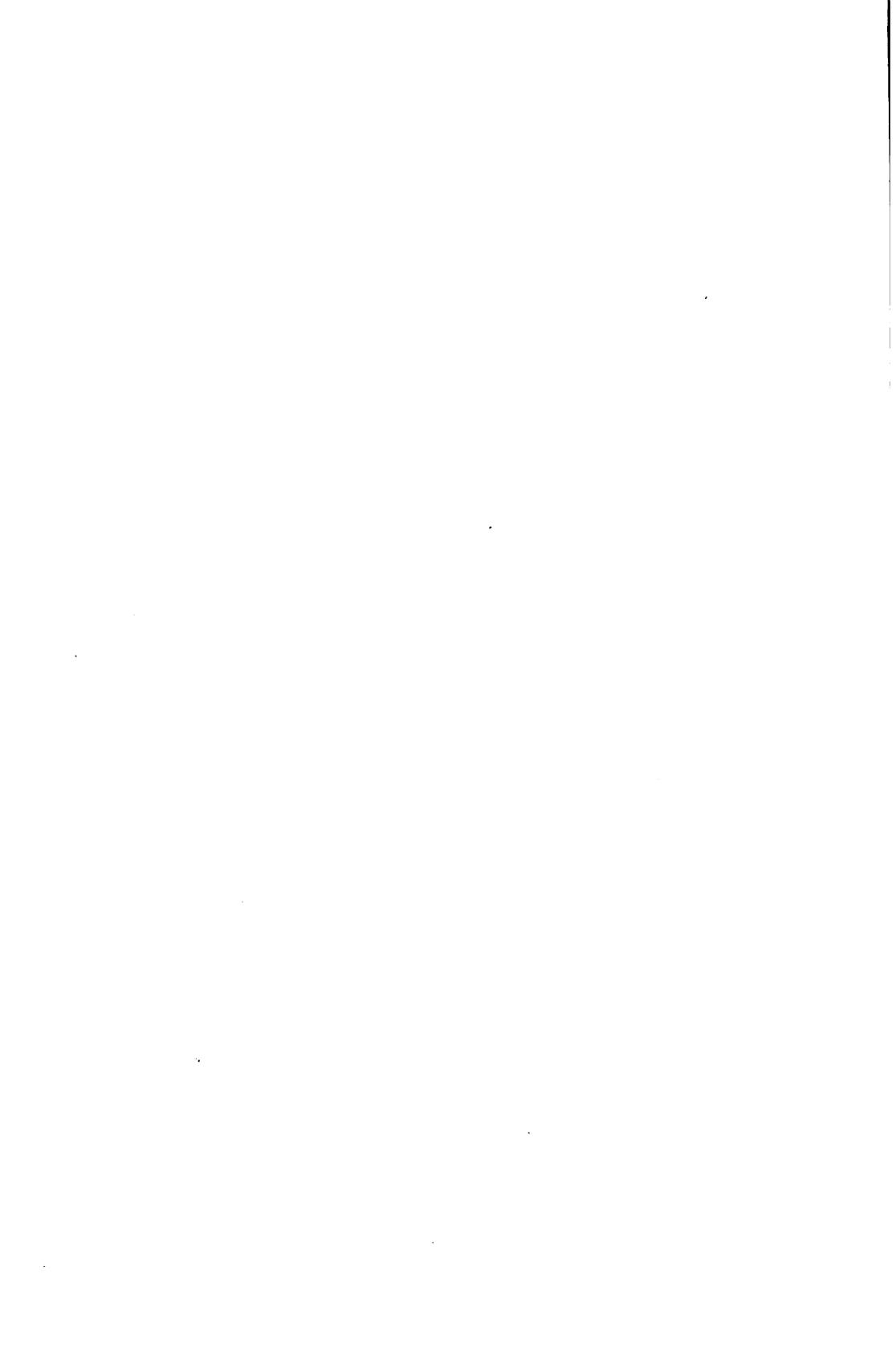
**Proceso de reforma académica en  
la Universidad Autónoma Agraria  
“Antonio Narro”**

Eugenio Guerrero R.

**Facultad de Agronomía de la  
Universidad América Latina**

Jorge Sariego M.

**Estudios de casos expuestos en las  
Jornadas Regionales de Modernización de  
Facultades de Agronomía**



# **El Cambio en las Universidades: La experiencia de la Universidad Nacional de Loja**

Dr. Guillermo Falconi E.  
Director del Centro de Estudios de Posgrado  
Universidad Nacional de Loja, Ecuador

---

## **1. Antecedentes**

La Universidad Nacional de Loja se funda el 9 de octubre de 1943 con la Facultad de Jurisprudencia y la Facultad de Ciencias. Para 1979, la Universidad estaba constituida por las Facultades de Jurisprudencia, Ciencias Sociales, Políticas y Económicas, Ciencias Agropecuarias, Ciencias de la Educación, Ciencias Médicas y cuatro institutos anexos. En las facultades funcionaban 11 carreras universitarias. En ese año cursaban estudios 4.056 estudiantes, prestaban servicios 222 profesores, de los cuales el 26% eran a tiempo completo.

El 30 de marzo de 1979, con motivo de la renovación de las autoridades universitarias tuvo lugar un amplio y profundo debate sobre la universidad: alrededor de sus propósitos y fines, sus éxitos y sus problemas, sobre la relación universidad-sociedad, sobre las propuestas del Plan de trabajo presentado, etc. Fue una magnífica oportunidad para que la comunidad universitaria, y el entorno social expresaran sus inquietudes, propuestas y demandas sobre el *hacer* y el *deber ser* de la Universidad Nacional de Loja

Lo primero que quedó muy claro fue que tanto desde fuera de la universidad como del interior de sus claustros, se consideraba que la relación universidad-sociedad había entrado en una crisis que se manifestaba en una variada y compleja problemática. Quienes observaban y analizaban esa crisis desde el ámbito externo demandaban de la universidad un urgente ajuste a las necesidades del desarrollo nacional que, debía principalmente

reflejarse en una ampliación de la oferta académica hacia nuevas carreras que se estimaban necesarias y la reducción de aquellas que se consideraban saturadas. Vista desde adentro esa crisis, sin dejar de tomar en consideración el punto de vista externo, se privilegiaba la preocupación por la calidad de los procesos académicos.

Lo importante en este punto es destacar que la idea del cambio fue muy bien aceptada dentro de la Institución y en su entorno, lo que había que definir con precisión era en qué debía consistir ese cambio, cuál debía ser su alcance y profundidad y cómo debía realizarse.

## **2. En el camino hacia el cambio: dos decisiones fundamentales**

### **A. Creación del Departamento de Planeamiento Integral Universitario.**

Para enfrentar estos desafíos, durante el proceso electoral para la elección de autoridades universitarias, planteamos insistentemente que el principal mecanismo que utilizaríamos para dotar de un nuevo rumbo a la universidad a fin de cristalizar los anhelos de cambio por una parte y elevar la calidad de la gestión, sería institucionalizar el planeamiento universitario, por ello, concretando esta propuesta, a los dos meses de asumidas las funciones se creó el Departamento de Planeamiento Integral Universitario (DPIU)

El desenvolvimiento inicial de esta unidad encontró serias dificultades por el limitado conocimiento y experiencia en *planeamiento universitario* del personal disponible en la institución para tales fines. Los esfuerzos se orientaron a capacitar al personal en el país y en el exterior y a obtener asesoría nacional y extranjera calificada para avanzar en las tareas que se le encargaban.

Se creó el DPIU con tres áreas de planeamiento: académico, económico-financiero y desarrollo físico, en íntima relación con subunidades de planeamiento en las facultades.

Durante esta primera etapa que se extiende por el período de 1979-1985, y que la llamamos de "consolidación", la planificación fue predominantemente coyuntural y se orientó a atender requerimientos urgentes:

**a.** En Docencia, para la creación de nuevas carreras a nivel tecnológico superior y universitario y un amplio programa de formación docente en el país y en el exterior, en especialidades propias de su carrera profesional y en algunos aspectos puntuales de la docencia universitaria.

**b.** En investigación científica y tecnológica, se orientó, en primer lugar a robustecer la investigación formativa en las facultades y luego a incidir, a través de centros especializados, en el desarrollo regional Y nacional.

**c.** En la reestructuración administrativa y financiera para lograr un acercamiento a la racionalización en la utilización de recursos humanos, financieros y materiales disponibles y alcanzar una apropiada funcionalidad con el proyecto universitario que se pretendía estructurar.

**d.** Hacia la corrección del enorme déficit de infraestructura física que existía y que venía impidiendo el normal funcionamiento institucional.

Fueron instrumentos eficaces para superar exitosamente la etapa de "consolidación", los convenios de colaboración interuniversitarios con universidades del país y del exterior, los convenios de cooperación institucional con diversos organismos e instituciones del gobierno, del régimen seccional y del sector privado;

el apoyo de los legisladores provinciales, de varios sectores del periodismo y de la sociedad civil.

Es preciso también destacar que durante este período se realizó un sostenido esfuerzo por crear una "cultura de planeamiento" en la universidad. Se organizaron diversos eventos: conferencias, congresos, seminarios, etc., se auspiciaron publicaciones de diverso tipo, se estimuló la creación de subunidades de planeamiento en las facultades y se apoyó su progreso. También se incentivó la creciente participación de los diferentes sectores universitarios en las tareas de planeamiento.

## **B. La creación del nivel de posgrado**

Desde 1969 la Facultad de Ciencias Agropecuarias exteriorizó la preocupación por mejorar el desempeño académico de los profesores; esto se tradujo en dos cursos de docencia para la educación agropecuaria que se llevaron a cabo con el apoyo del Programa de Capacitación Agrícola Superior de la Zona Andina del IICA, el primero en diciembre de dicho año y el segundo en junio de 1973.

Tempranamente se identificó que estas iniciativas si bien tenían algún valor puntual, resultaban a todos luces insuficientes para crear una masa crítica de docentes que se constituyeran en actores principales de los procesos de planeación, ejecución y evaluación de la reforma universitaria. Retomamos entonces la idea propuesta en el Plan de Trabajo que presentáramos a la comunidad universitaria en el debate electoral consistente en la creación de un centro de formación docente de cuarto nivel. Esto se cristaliza el 28 de enero de 1981 con la creación de la Escuelas de Graduados, adscrita a la Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación, entre cuyas funciones están las de docencia, investigación y servicios pedagógicos. Para asegurar el éxito de esta fundación se firma un convenio de Intercambio Académico y Cultural con la Universidad Autónoma

de México (UNAM). Dentro de este convenio se concibe y pone en marcha la primera actividad de la Escuela de Graduados, la *Maestría en Docencia Universitaria e Investigación Educativa*, que inició sus actividades en noviembre de 1981, con la colaboración del Centro de Investigaciones y Servicios Educativos (CISE) de la UNAM.

La Escuela de Graduados se transformó en el Centro de Estudios de Postgrado (CEPOSTG) en junio de 1986 para extender la cobertura del postgrado hacia otros ámbitos del conocimiento y otorgarle una nueva estructura como organismo rector de los estudios de cuarto nivel.

La maestría en Docencia Universitaria e Investigación Educativa se ha ejecutado en cinco promociones en la Universidad Nacional de Loja, una en Perú y dos en otras universidades del Ecuador. En nuestra universidad hasta 1992 obtuvieron su maestría 85 profesores que han constituido equipos de trabajo para el desarrollo académico en todas las facultades. El aporte de estos docentes ha sido decisivo en el desarrollo de la universidad en general y sobre todo, en su transformación académica en todas sus facetas. Han constituido el equipo multiplicador de las propuestas de la nueva universidad por intermedio de los diferentes eventos de capacitación docente, incluso han difundido las ideas renovadoras a otros niveles educativos y a la sociedad.

### **3. El instrumento del cambio: el plan de desarrollo 1989-1993**

En 1986, las autoridades universitarias consideraron que las acciones desarrolladas hasta esa fecha habían permitido alcanzar varios objetivos importantes que constitúan a la vez condiciones necesarias para emprender, el proyecto por largos años esperado, de reforma universitaria que diera apertura hacia la "nueva universidad" que todos deseábamos.

Los objetivos que se consideraron logrados fueron:

- a.** Firme motivación institucional hacia el cambio.
- b.** Estructuración apropiada del Departamento de Planeamiento Integral Universitario (DPIU) en el núcleo central y en las facultades.
- c.** Un equipo docente altamente formado, distribuido estratégicamente en todas las facultades.
- d.** Una base teórica bastante avanzada y estructurada sobre la concepción de la nueva universidad y los procesos de Planeamiento.
- e.** Decisión política el H. Consejo Universitario y las autoridades de emprender en un proyecto de mediano y largo alcance de reforma universitaria.
- f.** Estructura administrativa en general, apropiada para el desarrollo del proyecto.
- g.** Recursos financieros disponibles.

El Consejo Universitario decidió por tanto autorizar la preparación del *Plan General de Desarrollo* cuyo objetivo central era lograr la transformación académica de la universidad. Para guiar su realización se designó al Rector y Vicerrectores y una Comisión de Coordinación Central presidida por el Vicerrector Académico. Además se constituyeron numerosas comisiones por áreas y temas y se recomendó la más amplia participación de todos los estamentos en las Comisiones y la mayor apertura para estimular la aportación de la comunidad universitaria en general.

Es en este contexto que se estructura un Plan General de Desarrollo para el quinquenio 1983-1993 el mismo que tiene las siguientes características fundamentales:

● **Integral:**

En cuanto que cubre la totalidad de las funciones de Docencia, Investigación, Extensión y de Apoyo, que abarca las cuestiones administrativas y financieras, sumando los esfuerzos Para lograr un todo armónico.

● **Participativo:**

En la medida que permite y fomenta la colaboración de la comunidad universitaria a fin de que tome parte y contribuya efectivamente en todos los programas, proyectos y acciones del proceso de desarrollo de la Institución. a través de órganos v mecanismos establecidos.

● **Operativo:**

Porque cristaliza en acciones concretas y específicas los planes y programas que se plantearon para el desarrollo de nuestra Casa de Estudios.

## **A. Proceso de Planificación**

Son varios los modelos que en campo de la educación superior se sugieren para la instrumentación de un Plan de Desarrollo, sin embargo no todos responden plenamente a los requerimientos particulares de cada Universidad. En nuestro caso, son varios los aspectos que exigieron adoptar un modelo propio sobre la base del planeamiento prospectivo.

El modelo corresponde al siguiente esquema:

### **Primera fase ◆**

En ella se analizó la relación universidad-sociedad, se identificó el papel que juega la universidad en el contexto social no sólo como formadora de los recursos humanos que requiere el país en los diversos campos, sino además, como impulsora del desarrollo de actividades científico-tecnológicas en diversas áreas en permanente vinculación con la comunidad, participando en la investigación y solución de los más importantes problemas de la

sociedad, rescatando y promoviendo los valores culturales de ella, generando en fin, aportes positivos para el desarrollo nacional.

### **Segunda fase** ◆

Se refirió al levantamiento de un diagnóstico cuanti-cualitativo de la universidad en el periodo 1981-1988, así como de su área contextual y de influencia. Este diagnóstico fue elaborado por funciones y por programas. El desarrollo del diagnóstico requirió la utilización de procedimientos e instrumentos de investigación directa, como encuestas y entrevistas a alumnos y profesores, seguimiento de egresados, entrevistas a empleados, reuniones de trabajo con especialistas, consultas a expertos, reuniones de análisis con autoridades, grupos gremiales de estudiantes y trabajadores y demás miembros de la comunidad universitaria. Los mismos procedimientos se aplicaron a autoridades y miembros calificados de la sociedad civil. También se realizó una profunda y amplia recuperación de información documental en la universidad y en su entorno. De esta manera se identificó la problemática de la universidad con sus logros o aciertos (fortalezas) y sus problemas y dificultades (debilidades).

### **Tercera fase** ◆

En la que se procedió a construir a nivel de prognosis, escenarios tendenciales y alternativos a nivel nacional, regional e institucional. Se analizaron los impactos sociales, políticos y económicos que cada escenario produciría en la universidad, con el objeto de identificar un paradigma que guiara el accionar de la institución. Para llegar al "modelo deseado" que guiara la elaboración del Plan de Desarrollo, se incluyó un análisis de los diferentes modelos históricos de universidad.

### **Cuarta fase** ◆

Esta se refiere a la planeación programática que implica el análisis minucioso de los medios existentes y disponibles para

actuar sobre la realidad. Para ello se seleccionó un futuro factible de la universidad en el quinquenio y sobre esa base se levantó el plan señalando objetivos, políticas y estrategias; y se estructuraron programas, subprogramas, proyectos, dependencias y unidades ejecutoras; de manera tal que pudieran ser incluidos en el presupuesto por programas de la institución. Cada proyecto contenía denominación, objetivos, metas, dependencia donde se realiza, costos, cronogramas valorados, unidad ejecutora y personal responsable. Los proyectos fueron preparados por comisiones especializadas, con el asesoramiento del DPIU y remitidas a la Comisión de Coordinación del Plan que con el Departamento de Planeamiento lo integró y lo puso a disposición de la comunidad universitaria. La versión definitiva del plan fue conocida y aprobada por el Rectorado que la remitió al H. Consejo Universitario para su aprobación final.

#### **Quinta fase** ◆

Se relaciona con la ejecución del plan, en ella se diseñaron los instrumentos para garantizar una eficaz y correcta evaluación del Plan.

#### **Sexta Fase** ◆

Está relacionada con la evaluación del plan. Se diseñó una metodología y se instruyó al personal responsable para que recupere y envíe la información sobre los avances de los proyectos y el cumplimiento de las metas en los tiempos específicos, así como también la información cualitativa requerida. Se constituyó la *Comisión de Dirección, Seguimiento y Evaluación del Plan de Desarrollo* integrada por autoridades universitarias, Director de Planeamiento, Director del Centro de Estudios de Postgrado, y un representante de los docentes, estudiantes y administrativos.

## **B. Contenido del Plan**

### **B.1 Diagnóstico del Plan**

El diagnóstico se organizó considerando las tres funciones sustantivas de la Universidad: docencia, investigación y extensión; y una función de apoyo: la administrativa. Los resultados del diagnóstico se resumen a continuación.

#### **● Docencia:**

Los principales problemas detectados fueron:

- ◆ Los bachilleres que ingresaban a la Universidad no tenían los conocimientos mínimos exigidos por las carreras.
- ◆ El Curso Preuniversitario no cumplía el objetivo de nivelar los conocimientos de los aspirantes.
- ◆ El estudiante universitario carecía de hábitos de estudio e investigación
- ◆ No existía una apropiada orientación vocacional y profesional que guíe al estudiante hacia las carreras universitarias
- ◆ Los perfiles profesionales de las carreras eran elaborados sin una apropiada investigación curricular.
- ◆ La mayoría de los docentes no poseían formación pedagógica en docencia universitaria.
- ◆ No existía un plan de capacitación docente.
- ◆ No existía un modelo de planeación macro y micro curricular que vincule los planes y programas de estudio con la realidad

- ◆ Los programas de estudio se elaboraban por asignaturas aisladas bajo la responsabilidad individual del docente.
- ◆ Los sistemas de enseñanza eran arcaicos y tradicionales 7 subsiste la clase magistral y el dictado.
- ◆ Había una escasa integración de la teoría y la práctica dentro del proceso de formación profesional.
- ◆ No existía un sistema permanente de evaluación del curriculum de las carreras ni de seguimiento y evaluación del trabajador docente.
- ◆ El aprendizaje era de memorización de contenidos fragmentados, extractados de libros o de experiencia del docente.
- ◆ El examen continuaba siendo la única forma de evaluación de los aprendizajes, con el cual se verificaba la capacidad de retención y repetición de los contenidos.
- ◆ Había una insuficiente implementación de laboratorios y talleres.
- ◆ Las bibliotecas a más de desactualizadas no estaban bien dotadas y presentaban niveles preocupantes de desorganización.
- ◆ La sobrepoblación estudiantil en determinadas carreras sobrepasaba la demanda social con la consecuente desocupación de los egresados.
- ◆ Existía un significativo porcentaje de deserción estudiantil a nivel de las carreras (36% promedio).

- ◆ No existía una apropiada orientación vocacional y profesional que guiara al estudiante hacia las carreras universitarias.
- ◆ Los perfiles profesionales de las carreras eran elaborados sin una apropiada investigación curricular.
- ◆ La mayoría de los docentes no poseían formación pedagógica en docencia universitaria.
- ◆ No existía un plan de capacitación docente.
- ◆ No existía un modelo de planeación macro y micro curricular que vinculara los planes y programas de estudio con la realidad.
- ◆ Los programas de estudio se elaboraban por asignaturas aisladas bajo la responsabilidad individual del docente.
- ◆ Los sistemas de enseñanza eran arcaicos y tradicionales, subsistía la clase magistral y el dictado.
- ◆ Había una escasa integración de la teoría y la práctica dentro del proceso de formación profesional.
- ◆ No existía un sistema permanente de evaluación del curriculum de las carreras ni de seguimiento y evaluación del trabajo docente.
- ◆ El aprendizaje era de memorización de contenidos fragmentados, extractados de libros o de la experiencia del docente.
- ◆ Había una insuficiente implementación de laboratorios y talleres.

- ◆ Las bibliotecas además de desactualizadas no estaban bien dotadas y presentaban niveles preocupantes de desorganización.
- ◆ La sobrepoblación estudiantil en determinadas carreras excedía la demanda social con la consecuente desocupación de los egresados.
- ◆ Existía un significativo porcentaje de deserción estudiantil a nivel de las carreras (36% promedio).

### ● Investigación:

Los problemas identificados fueron:

- ◆ No habían sido formuladas políticas generales de investigación en las diferentes áreas.
- ◆ No había un plan de investigación que abarque las diferentes áreas y permita además la vinculación entre la docencia, investigación y extensión.
- ◆ El Comité de Investigación Científica y Tecnológica (CICYT) presentaba una estructura que no era ágil y no facilitaba la integración - coordinación entre los diferentes organismos que realizaban investigación.
- ◆ Los proyectos de investigación aplicada que se ejecutaban, además de no corresponder a prioridades en función de áreas específicas, no contaban con adecuados mecanismos de control, evaluación y seguimiento.

- ◆ No se habían priorizado los problemas que merecían resolverse en la región a través de la investigación científica y tecnológica.
- ◆ Los vínculos entre los organismos que realizaban investigación en la Universidad y sus similares de la región y el país eran muy escasos.
- ◆ La investigación básica no había recibido la atención necesaria de los investigadores ni de los responsables de investigación.
- ◆ Los docentes, en especial los de tiempo completo no realizaban tareas investigativas para vincular el quehacer docente con la investigación.
- ◆ Era insuficiente la infraestructura en cuanto a locales, gabinetes y laboratorios.
- ◆ No existían suficientes recursos humanos para la investigación.
- ◆ No se realizaba investigación educativa para la reestructuración curricular de las carreras universitarias.
- ◆ El desarrollo de los recursos humanos a través de la capacitación en investigación, no obedecía a un "plan de capacitación" en este campo.
- ◆ La tesis de grado que realizaban los egresados universitarios no constituía mayor aporte científico además de que los resultados no eran difundidos.

● **Extensión:**

Los problemas se referían a:

- ◆ No se habían definido aún las políticas generales de la extensión y difusión cultural.
- ◆ No existía un plan general de extensión y difusión cultural universitaria.
- ◆ La infraestructura para atender los requerimientos de la difusión cultural y extensión era escasa.
- ◆ No estaban definidos los criterios y lineamientos para vincular a la extensión con la docencia y la investigación.
- ◆ En muy pocos casos la comunidad y las instituciones eran centros de prácticas y fuentes de currículum en la formación profesional.
- ◆ Eran escasos los proyectos de extensión encaminados a rescatar los valores innatos de nuestra cultura.
- ◆ No existía un sistema de control, seguimiento y evaluación permanente de las actividades de extensión y difusión cultural.
- ◆ Poco se había incursionado en actividades y proyectos de asistencia técnica que además de beneficiar a las empresas, atrajeran recursos financieros para la institución.

## ● Apoyo Administrativo:

Los problemas encontrados fueron:

- ◆ No existía un plan de capacitación en Recursos Humanos para el sector administrativo.
- ◆ Se evidenciaba una escasa identificación y compromiso de las diferentes instancias universitarias con la misión que cumplía la Universidad.
- ◆ No se habían introducido reformas al Estatuto Orgánico y demás reglamentos que normaban la gestión administrativa de la Universidad.
- ◆ El Manual de Clasificación y Valoración de Puestos requería actualización en función de las innovaciones administrativas.
- ◆ Existía un permanente déficit presupuestario e iliquidez de caja.
- ◆ Era evidente la lentitud con que se realizaban los trámites administrativos en especial en el área financiera.
- ◆ Se evidenciaba el déficit de algunos ambientes Administrativos

## B.2 Propuesta Estructural:

A partir del diagnóstico se planteó una prognosis que recomendaba reorientar ciertas acciones, con nuevos objetivos, políticas y estrategias institucionales dentro de un modelo deseado de Universidad para el futuro y el nuevo milenio un modelo factible para el quinquenio.

Todo modelo tiene un carácter eminentemente histórico, se halla condicionado por una realidad socio-económica y política, responde a determinadas motivaciones y persigue el logro de ciertas metas. La Universidad Nacional de Loja, al igual que la Universidad Ecuatoriana en general, hereda en lo básico el modelo napoleónico de universidad, que genera una organización con facultades y escuelas de carácter profesionalista, aisladas unas con respecto de otras. Esto ha traído como consecuencia un abordaje del conocimiento seccionado, frecuentemente aislado y desvinculado de la realidad.

A esta estructura, que ha convertido a la Universidad en un archipiélago de instituciones aisladas, el modelo deseado de Universidad opone una organización educativa orientada a abolir tal disgregación bajo conceptos de articulación e interdisciplinaria indispensables, que la educación superior actual requiere —en un proceso permanente— vincular la Docencia con la Investigación y la Extensión, como manera real y distinta de establecer la relación biunívoca Universidad - Sociedad.

La propuesta comprende la incorporación en la Institución de procesos educativos desde el nivel artesanal, continuando con el nivel técnico superior para satisfacer los requerimientos de actividades profesionales con formación de dos o tres años de duración; continúa con el nivel de licenciatura que capacita a quienes lo cursen para el ejercicio de una profesión universitaria, y finalmente se plantea un nivel de formación, dotado de una finalidad cualitativamente diversa de los anteriores, el cuarto nivel con la maestría, el doctorado y el posdoctorado dirigido al logro de metas científico-investigativas sobre problemas del conocimiento cuyas soluciones aún no se conoce.

En la Universidad deseada, la Docencia debe contribuir a la formación de profesionales con sólidas bases científico-técnicas e intelectualmente capacitados para coadyuvar, proporcionando aprendizajes significativos que sean aplicables individual y socialmente.

La Docencia deberá recibir actualización permanente en el dominio de su profesión y en la pedagogía de la enseñanza universitaria.

En este modelo de universidad el curriculum debe definir la relación Universidad-Sociedad, brindando alternativas que generen nuevas dimensiones de la práctica social de las profesiones. De otro lado debe integrar las tres funciones universitarias: Docencia, Investigación y Extensión y ser el eje estructurador de las actividades académicas-administrativas.

La integración de las funciones universitarias en el curriculum conlleva al replanteamiento de problemas tales como la relación teoría-práctica y el paso de la visión fragmentaria del conocimiento a la visión totalizadora; la revisión del tipo de relación que se da entre el sujeto del aprendizaje y el sujeto a conocer. La práctica diaria en la realidad debe ir unida a la reflexión interpretadora y guiadora que lleva al alumno a una práctica transformadora, que a su vez en el proceso dialéctico conducirá a una reflexión lógica y racional.

El curriculum debe incorporar los más avanzados conocimientos científico-técnicos por intermedio de una reflexión crítica, de un adecuado proceso de apropiación y aplicación del mismo a la satisfacción de nuestras necesidades para resolver los problemas que tiene el país y alcanzar los objetivos propios de su desarrollo.

En la universidad deseada la investigación científica y tecnológica es el factor clave del proceso de transformación y desarrollo de nuestra sociedad en procura de la solución y la satisfacción de las demandas prioritarias de la sociedad. En esa universidad la investigación debe ser el eje integrador de su estructura para vertebrar en forma solvente el estudio de los problemas nacionales con la docencia y la extensión.

En la universidad deseada debe promoverse la coparticipación de los beneficios de la ciencia, la técnica, la cultura y las experiencias universitarias con la sociedad. La universidad debe

proyectarse a los sectores populares a través de talleres de reflexión crítica, proyectos de investigación participativa, cursos, seminarios, etc. que conlleven a la toma de conciencia de su problemática y al planteamiento de alternativas de solución. Esa universidad debe difundir los valores nacionales y universales de la ciencia, la técnica, la cultura y el arte.

### B.3 Programación del Plan:

Confrontando los resultados del diagnóstico con los objetivos planteados en el modelo deseado de la Universidad y tomando en consideración los recursos disponibles, se estructuró el modelo factible reflejado en la programación del Plan de Desarrollo. La programación identificó para las funciones universitarias un total de 17 programas de donde se derivan 23 grandes proyectos y alrededor de 64 subproyectos. Los proyectos pretenden solucionar integral e interdisciplinariamente los principales problemas detectados en el diagnóstico.

### B.4 Aplicación del Plan:

Ya que el objetivo principal del Plan de Desarrollo era alcanzar la transformación integral de la Universidad a partir de una propuesta académica, creativa e innovadora, el núcleo del esfuerzo y la primera prioridad, en consecuencia, en la ejecución del Plan, se encuentra en el proyecto "*Investigación y Diseño de Alternativas Didácticas*" cuya preparación estuvo a cargo del Centro de Estudios de Postgrado con importante asesoría internacional. Este proyecto propuso la sustitución del modelo educativo tradicional de la Universidad por el Sistema Modular por Objetos de Transformación, que había sido preparado en cooperación con la Universidad Autónoma Metropolitana, sede Xochimilco.

Se trata de sustituir el diseño tradicional caracterizado por asignaturas aisladas y yuxtapuestas, por una estructuración interdisciplinaria en torno a problemas concretos de la realidad.

Se trata de formular los contenidos programáticos alrededor de un proceso de transformación, que en cada programa o módulo permite problematizar el conocimiento por niveles de dificultad y abordarlo en un proceso de investigación y reforzamiento técnico.

La introducción del Sistema Modular por objetos de transformación comportó el establecimiento de dos niveles: el Nivel de Formación Científica Básica destinado a la explicación más general de la relación Universidad-Sociedad-Ciencia, a proporcionarle al estudiante orientación vocacional y profesional así como destrezas y hábitos de estudio; y a procurar nivelar la insuficiente formación de los bachilleres. Dura un año y a este nivel deben ingresar todos los estudiantes antes de pasar a las facultades.

El otro nivel es el de la formación profesional que se realiza en las facultades y tiene un tronco de carrera y áreas terminales. En ellos la formación se realiza por módulos que concentran conocimientos y prácticas científico-técnicas cada vez más especializadas en función de problemas específicos del campo profesional.

La introducción de este nuevo modelo educativo constituyó un proceso verdaderamente revolucionario que demandó grandes y sostenidos esfuerzos y recursos institucionales y se aplicó gradualmente a partir del año lectivo 1990-1991. Como apoyo a esta transformación, simultáneamente se impulsaban otros proyectos relacionados como la Innovación Curricular de las carreras universitarias, el Plan Permanente de Capacitación Docente, creación de los Institutos de Ciencias, Seguimiento y Evaluación Académica, Organización y Desarrollo de Bibliotecas, Desarrollo de la Orientación Vocacional, Cooperación Internacional, Desarrollo de la Investigación entre los principales. Sin embargo debemos aclarar que como la aplicación del Plan arrancó en 1989, prácticamente todos los proyectos tuvieron un avanzado grado de desarrollo y muchos se cumplieron cabalmente hasta 1993.

En estos momentos verdaderamente cruciales es cuando se demuestra la utilidad irremplazable de haber cubierto los objetivos previos a la concepción del Plan, a los que me referí en páginas anteriores.

Las principales dificultades que enfrentamos en esta parte del proceso de cambio se refieren a:

- ◆ Falta de preparación para el cambio y el conflicto en un sector de la comunidad universitaria que se resiste al cambio aún estando identificada con él.
- ◆ Un sector docente identificado con el sistema tradicional, que consideraba más prudente introducir mejoras en éste antes que correr el riesgo de una transformación total y globalizadora.
- ◆ Un sector docente que se sentía incómodo con las nuevas obligaciones resultantes de la introducción del nuevo sistema o que por su tiempo de servicio están próximos al retiro.
- ◆ Insuficiente capacitación de los docentes involucrados en el inicio del Proceso.
- ◆ Dificultades de adaptación de los docentes para los trabajos en equipo.
- ◆ Fallas diversas en la infraestructura de apoyo.
- ◆ Dificultades financieras por recortes presupuestarios efectuados por el Gobierno y falta de puntualidad en las transferencias de recursos.

Es preciso destacar que frente a estos inconvenientes resultó abrumadoramente superior la adhesión a la nueva propuesta de la inmensa mayoría de los profesores, que asistieron entusiastamente a los eventos de capacitación sacrificando su tiempo de

descanso y sus vacaciones anuales sin dejar de cumplir sus tareas habituales; la gran aceptación también de los estudiantes y de sus organismos representativos que aceptaron el nuevo sistema educativo sin oposición visible porque consideraron que en el nuevo Sistema se convertían en actores directos del proceso de enseñanza - aprendizaje y no en sujetos pasivos del mismo; el apoyo decidido del sector administrativo; la disposición favorable para este cambio en los medios de comunicación social, padres de familia y ciudadanía; y finalmente la solidaridad y apoyo de la Universidad Ecuatoriana que ha mirado con beneplácito el Proyecto de la Universidad Nacional de Loja.

### B.5 Financiamiento del Plan:

Las principales acciones destinadas al financiamiento de la preparación y ejecución del Plan de Desarrollo fueron:

- ◆ Políticas de austeridad institucional para dirigir recursos hacia la preparación y ejecución del Plan.
- ◆ Reasignación de Recursos Humanos de la institución para labores de planeamiento y ejecución de proyectos.
- ◆ Obtención de préstamos y fondos no reembolsables del *Fondo Nacional de Preinversiones* (FONAPRE) para la preparación de proyectos y cubrir costos de asesores nacionales y extranjeros.
- ◆ Obtención de cooperación internacional para financiar parcialmente la preparación y ejecución de proyectos. El H. Consejo Universitario asignó inicialmente el 3% del presupuesto de operación para este fin, incrementándolo luego al 5%. También asignó el 6% del presupuesto de inversiones para el desarrollo de las bibliotecas.

- ◆ Del Banco del Estado se obtuvieron varios préstamos destinados a desarrollo físico y equipamiento.
- ◆ El Congreso Nacional y el Ministerio de Finanzas asignaron recursos para proyectos que consideraron importantes y prioritarios.
- ◆ Del Consejo Nacional de Universidades y Escuelas Politécnicas se obtuvo financiamiento muy significativo destinado a Proyectos de investigación.
- ◆ De organismos estatales, de organismos del régimen seccional y del sector privado se obtuvieron recursos para financiar proyectos específicos.

### **C. Algunos resultados producidos por el cambio**

La Universidad Nacional de Loja de 1993 es cuantitativa y cualitativamente muy diferente a la de 14 años antes. Al cumplirse el quinquenio del Plan de Desarrollo tiene 8 facultades, 6 institutos, 4 organismos anexos, en los que se desarrollan 32 carreras profesionales; además de un Centro de Postgrado en que se desarrollan 4 maestrías, 5 especialidades y un extenso programa de educación continua. Dispone también de 5 institutos de investigación y un amplio programa de extensión universitaria que incluye formación profesional, artesanal y educación artística no escolarizada. En el año lectivo 1992-1993 se encontraban matriculados en la Universidad 11.559 alumnos, ejercían la docencia 536 profesores, de los cuales el 63% eran a tiempo completo, el personal técnico era en número de 49, los administrativos 597 y los obreros en número de 96.

Los principales logros alcanzados con el Plan de Desarrollo Pueden resumirse así:

- a. El Sistema Modular de Enseñanza que se introducía paulatinamente ha completado a la fecha su ciclo en la mayoría de las

carreras. Las *"Primeras Jornadas Curriculares sobre el Sistema Modular por Objetos de Transformación"* realizadas en octubre de 1995, con la participación de 345 docentes e importantes delegaciones de estudiantes y empleados, realizó un importante análisis de la aplicación del Sistema Modular y concluyó que a pesar que aún existen problemas y dificultades, se lo puede considerar consolidado. Coincidió en mucho con la Evaluación del Plan de Desarrollo que considera que los principales éxitos alcanzados son:

- ◆ Se evidencia una mayor vinculación de la docencia con la investigación y la extensión.
- ◆ Se ha propiciado el trabajo interdisciplinario de los docentes y con ello su mayor integración.
- ◆ El docente se está convirtiendo en un asiduo investigador, porque esa es la exigencia del nuevo sistema.
- ◆ La capacitación del docente se ha convertido en una necesidad permanente. Hasta 1992, el 82% de los profesores recibieron capacitación en el Sistema Modular y el 40% en áreas especializadas de la profesión .
- ◆ Los contenidos programáticos tienen ahora un mejor grado de cumplimiento pues, el módulo concluye únicamente cuando ha culminado su tratamiento.
- ◆ El seguimiento, la evaluación y la asesoría académicas son una necesidad inherente al Sistema Modular.
- ◆ La relación promedio alumno-docente es 36 a 1.
- ◆ Se ha logrado una mayor participación del estudiante y el consiguiente desarrollo de su mentalidad

crítica, reflexiva y creativa, según el 71% de los profesores.

- ◆ El nivel de lectura del estudiante se ha incrementado significativamente.
- ◆ El índice de asistencia y permanencia estudiantil se ha elevado sustancialmente, según el 76% de los docentes.
- ◆ La evaluación permanente de los aprendizajes determina la participación más activa y constante del estudiante
- ◆ El índice de promoción alcanza el 76,1%, el de reprobación el 8,8% y el de deserción 15%.
- ◆ En síntesis, una evaluación preliminar de la aplicación del sistema modular evidencia un mejoramiento significativo en la calidad de la formación profesional.

Sin embargo, las principales dificultades que persisten son:

- ◆ No se ha logrado aún una completa unidad en la concepción teórica y la aplicación metodológica del Sistema Modular por Objetos de Transformación en todas las facultades y escuelas de la Universidad.
- ◆ A pesar del gran esfuerzo desarrollado, la capacitación docente no ha logrado satisfacer la variada demanda existente.
- ◆ Perviven dificultades de adaptación de un sector de docentes a las exigencias de dedicación que demanda el modelo del sistema modular.

◆ Existen deficiencias académicas en el nivel de formación básica, lo que ocasiona fuertes reclamos en las facultades universitarias.

◆ Las mayores dificultades son de índole operativa y se relacionan con la crisis financiera de la Universidad.

**b.** El posgrado en la Universidad Nacional de Loja es el de más rápido desarrollo en el país, atiende a tres áreas prioritarias para el desarrollo nacional: el área educativa, el área de desarrollo rural y el área de salud con niveles de maestría y especialidad en cada una de ellas. Hasta 1992 se graduaron 155 estudiantes y un centenar más continuaban sus estudios.

**c.** Las bibliotecas de la Universidad se incorporaron en una red computarizada, han incrementado y modernizado su acervo bibliográfico y son ahora manejadas por personal especializado.

**d.** La orientación vocacional y profesional se desarrolló ampliamente y tiene un papel importante en el nivel de formación básica.

**e.** El Plan Permanente de Capacitación Docente auspició en el quinquenio estudios de formación profesional en el exterior y han sido piedra angular del proceso de cambio 148 eventos de capacitación sobre el Sistema Modular organizados por las facultades y el CEPOSTG para los docentes.

**f.** Se ha procedido al rediseño curricular de todas las carreras que imparte la Universidad.

**g.** Se ha iniciado el seguimiento y la evaluación académica en todas las facultades de la institución. Con base en el proyecto *Estudio de Demanda Ocupacional* se crearon 14 nuevas carreras y se extendieron a centros universitarios en otras ciudades de la provincia y de la región sur del país.

**h.** Dentro del Plan de cooperación nacional e internacional se suscribieron 111 convenios con instituciones locales, nacionales e internacionales.

**i.** Gracias al Plan de Investigación Científica y Tecnológica, esta fundamental actividad académica superó su estado embrionario, ganó en organización, definió políticas y líneas prioritarias de investigación y desarrolló 57 proyectos de investigación en diferentes áreas. El financiamiento de esos proyectos provino de fuentes nacionales e internacionales en un 61% y de la propia Universidad en el 39%.

**j.** La extensión universitaria y la difusión cultural cubrieron todos los ámbitos del país en las más variadas manifestaciones.

**k.** En el desarrollo físico se ejecutaron 78 obras para cubrir necesidades del área académica, del sector administrativo y del ámbito deportivo. Se equiparon y reequiparon laboratorios y talleres en todas las facultades y en el sector administrativo se computarizaron los procesos financiero-administrativo.

## **D. Conclusiones**

**1.** Debe establecerse una motivación muy sólida antes de iniciarse un proceso de cambio, a fin de asegurar que todos los integrantes de la Comunidad Universitaria deseen llevar adelante el Proceso.

**2.** Debe garantizarse la más amplia participación de todos los miembros de la Institución a través de mecanismos apropiados, de tal manera que se sientan protagonistas de las decisiones y de las acciones.

**3.** Como el proceso de cambio es fundamentalmente académico, debe asegurarse una apropiada capacitación del personal docente antes de iniciarse el proceso y durante su ejecución.

**4.** La integración y compromiso de equipos multidisciplinarios o interdisciplinarios de docentes y la incorporación en ella de representantes de estudiantes y administrativos donde sea pertinente, durante la planeación, ejecución y evaluación del proceso, es una medida conveniente para asegurar el éxito.

**5.** Deben asegurarse los mejores niveles de planeación integral universitaria y de planificación macro y micro curricular

**6.** El cambio debe generar una mejor integración de la universidad con la sociedad. Debe involucrar a la universidad en el estudio de los principales problemas sociales, de la producción y la productividad y el desarrollo cultural. Especial atención deben merecer las profesiones y las prácticas profesionales emergentes en cada profesión.

**7.** Hay que desarrollar el seguimiento y evaluación del proyecto y su oportuna y permanente realimentación, de manera eficiente.

**8.** Debe asegurarse el financiamiento del proyecto y diversificarse las fuentes que lo proveen. Los cambios producen inquietud y generan resistencias de manera casi natural, estas dificultades se amplifican si el proceso tropieza con dificultades económicas.

**9.** La apropiada difusión en el entorno de los propósitos y políticas del cambio y sus logros progresivos proporcionan un muy conveniente apoyo y credibilidad social. □

# **Proceso de Reforma Académica en la Universidad Autónoma Agraria Antonio Narro**

Dr. Eugenio Guerrero R.  
Director de Docencia  
Universidad Autónoma Agraria Antonio Narro

---

## **1. Introducción**

Abordar el diseño curricular en la Universidad Autónoma Agraria "Antonio Narro", ha requerido de una tarea larga y constante de intercambio de ideas y propuestas específicas en torno al proceso de reforma académica. Esta primera gran fase culminó con la propuesta del Comité Técnico de Reforma Académica sobre las estrategias de cambio aprobadas por el H. Consejo Universitario en 1992. En ella se presentan los énfasis del Modelo Educativo, formas para la docencia, para el aprendizaje, orientaciones para la producción, para el autoempleo, axiología, nuevos niveles educativos, administración académica, entre otros.

El nuevo mandato del H. Consejo Universitario, señaló que se abordará el diseño curricular en los programas académicos existentes y en las nuevas propuestas.

En este sentido, el diseño curricular, tiene como propósito presentar las líneas básicas para la planeación, desarrollo, administración, ejecución y evaluación de los currícula universitarios.

## **2. Recursos Humanos participantes en la implementación de la reforma académica**

### **A. Estructura organizacional**

En esta fase participan conjuntamente instancias administrativas y personal académico de la Universidad, pues se trata de un gran proyecto universitario.

#### *Dirección Académica:*

Responsable de la implementación de la Reforma Académica

#### *Personal de apoyo:*

Subdirección de Desarrollo Educativo

Subdirección de Licenciatura

Departamento de Formación e Investigación Educativa

Departamento de Desarrollo Curricular

Departamento de Control Escolar

Departamento de Prácticas

Departamento de Egresados

#### *Personal generador de información:*

Coordinador de División

Jefes de Departamento Académico

Profesionistas expertos, integrados en academias.

### **B. Formación de academias**

Para realizar los trabajos de diseño curricular, se propone la conformación de academias, que son cuerpos colegiados los cuales funcionan sistemáticamente como grupos de profesionistas expertos en las diferentes áreas del conocimiento, con alta calidad académica y compromiso institucional reconocido y cuya función principal es que, con su experiencia, contribuyan al diseño e implementación de los nuevos currícula.

Se proponen dos tipos de académicas: las **interdisciplinarias** y las **disciplinarias**, con funciones y atribuciones bien diferenciadas.

Como academia interdisciplinaria se entiende al conjunto de exponentes de distintas disciplinas en una integración instrumentada, cuyas funciones son formular propuestas para el diseño curricular de los planes de estudio, lo que implica:

- a.** La sustentación y justificación de cada programa actual, o bien, la propuesta de nuevos planes de estudio o carreras, en base a las necesidades del mercado laboral.
- b.** Definición (determinación de los límites de formación) del perfil profesional y los objetivos del programa.
- c.** Elaboración o reestructuración de los planes de estudio, en base a áreas de formación.
- d.** Sistematización y balanceo de contenidos.
- e.** Elaboración del perfil del aspirante.
- f.** Definición de los contenidos del examen de selección.
- g.** Definición de los contenidos del nivel propedéutico o de nivelación.

Estos grupos tienen la libertad de apoyar su trabajo consultando a las academias disciplinarias y al personal de la Subdirección de Desarrollo Educativo.

### **3. Funciones a desarrollar por las instancias académico administrativas.**

#### *Dirección Académica y Subdirección de Desarrollo Educativo:*

- a.** Apoyar institucionalmente el funcionamiento óptimo de las academias.
- b.** Garantizar que se cumpla y lleven a cabo los resultados del trabajo y esfuerzo realizado por las academias.
- c.** Mantener comunicación directa y eficiente con los miembros de las academias.

#### *Departamento de Desarrollo Curricular:*

- a.** Presentar la mecánica operativa que sirve como guía para el trabajo curricular.
- b.** Acudir a las reuniones de las academias que así lo soliciten, para apoyar la metodología de trabajo curricular.
- c.** Mantener comunicación constante, dar seguimiento a las fechas y horarios de reuniones y marcar avances.
- d.** Proporcionar la información documental y asesoría que se requiera, para la elaboración e implementación metodológica de los planes de estudio.
- e.** Recopilar la información elaborada por las academias.
- f.** Implementar una mecánica de evaluación curricular para aprobar y/o diferir las propuestas según corresponda el caso.
- g.** Informar del resultado de trabajo a la Subdirección de Desarrollo Educativo.

*Departamento de Formación e Investigación Educativa:*

- a. Elaboración del Programa de Formación de Profesores, que cubra los aspectos de:
  - Formación docente
  - Actualización disciplinaria
  - Educación continua
- b. Formulación y sustentación del Programa de Intercambio Académica.
- c. Desarrollo del Programa de Investigación Educativa.

*Coordinador de División y Jefes de Departamento Académico:*

- a. Desempeñar una función de enlace entre las academias interdisciplinarias y la Subdirección de Desarrollo Educativo.
- b. Facilitar el trabajo curricular, proporcionando espacios de trabajo, acceso a fuentes documentales, es decir, funciones de soporte.
- c. Concentrar las propuestas, previo análisis con las academias, antes de ser sometidas a la revisión por la Dirección Académica.
- d. Comunicar a las academias disciplinarias de los avances y resultados del trabajo de las academias interdisciplinarias.

*Subdirección de Licenciatura y Departamento:*

- a. Responsable de la implementación de los nuevos currícula.
- b. Adecuación de sus instancias, para la operación del sistema de créditos, nivel propedéutico y la asignatura de prácticas de campo.
- c. Responsable de proponer y aplicar la normatividad académica.

*Coordinador de Academia Interdisciplinaria:*

- a.** Citar a reuniones de trabajo a los miembros de la academia, definiendo fecha, hora y lugar.
- b.** Dirigir las actividades de la academia.
- c.** Formular síntesis, conclusiones y consensos.
- d.** Organizar la información.
- e.** Mantener un alto grado de motivación y estímulo hacia los integrantes de la academia.
- f.** Fomentar la investigación documental, la cooperación y la responsabilidad del trabajo que compete a la academia.
- g.** Mantener comunicación de carácter informativo con la Subdirección de Desarrollo Educativo.
- h.** Consultar a las academias disciplinarias, para apoyar y complementar su trabajo académico.

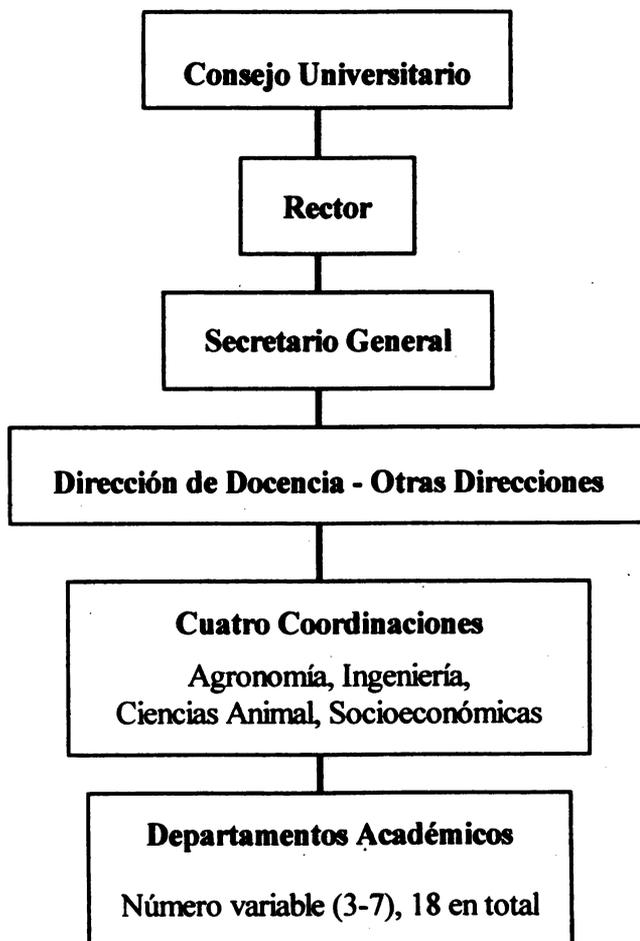
*Programa Analítico:*

- Tutorías
- Diplomado en Docencia
- Teoría Pedagógica
- Proceso de Aprendizaje
- Proceso de Enseñanza
- Evaluación Educativa
- Estrategias y Tácticas Instruccionales

*Programa de Superación a Estudiantes*

*Seguimiento de Programas de Trabajo de las Materias*

## Organización de la Universidad



De estos departamentos surgen los consejeros maestros, y de las carreras posgrados los consejeros alumnos, que van al Consejo Universitario para analizar propuestas y aprobar en suceso.

#### **4. Esquema de trabajo para lograr la Reforma Académica**

**A.** Conocer la estructura orgánica de la institución para toma de decisiones.

**B.** Presentar el plan de trabajo para motivar y convencer por grupos pequeños. Cabezas de sector enfatizando en:

- a.** Bondades del cambio
- b.** Conveniencias de prestigio y supervivencia institucional
- c.** Lo político sólo para las instituciones

**C.** Motivar trabajo y liderazgo en uno o dos grupos:

- a.** Herir amor propio al resto de los grupos por avance de primeros.
- b.** Las carreras reestructuradas tienen mayores expectativas para sus estudiantes.
- c.** Se tendrá mayor demanda estudiantil si son carreras fortalecidas en áreas académicas humanísticas, de calidad, etc.

#### **5. Qué se requiere para inducirlo**

**a.** Un programa de trabajo sencillo y entendible con lenguaje asequible a la formación de los maestros.

**b.** Factible de terminar en corto tiempo por ocupaciones del maestro, investigación, congresos, publicaciones, etc.

**c.** Cuidar que lo político quede a un lado convenciendo de las bondades del proyecto.

- d.** Convencer que se requiere trabajo compartido al interior y exterior de su espacio de trabajo.
- e.** Supeditar lo particular al bien institucional.
- f.** Apoyo de autoridades, reconocimientos, económico.
- g.** Prever necesidades a apoyos para documentos, fotocopias, capacitación, visitas o invitaciones a expertos etc., todo variable según los grupos de trabajo.

## **6. Problemas para provocar una modernización académica**

- a.** Uno a dos años de trabajo - escepticismo
- b.** Demasiados documentos sin hilación o fin aparente.
- c.** Incredulidad de poder implementarse.
- d.** Temor a programas novedosos.
- e.** Miedo a un cambio.
- f.** Esquema poco comprensible del lenguaje pedagógico.
- g.** Temor a perder su espacio de trabajo o fondo político.
- h.** Rivalidad política - grupos antagónicos.
- i.**
  - Poco compromiso institucional
  - Universidad enquistada en lo educativo
  - Reacia al cambio a pesar de haber tenido foros que pedía cambios. □



## **Facultad de Agronomía de la Universidad América Latina**

M.Sc. Jorge Sariego M.  
Especialista en Modernización Institucional  
Centro de Educación y Capacitación, IICA

---

La Universidad América Latina es una entidad de cobertura nacional que se financia en un 98% con recursos públicos. Cuenta con una facultad de agronomía ubicada en la ciudad capital y con una finca para producción e investigación de 100 hectáreas a 30 km. de distancia. La Facultad tiene 450 alumnos de pregrado, veintitrés recién ingresados; dispone además de 90 alumnos de posgrado, —tres maestrías— y de 112 docentes e investigadores, un tercio de tiempo completo y el saldo de tiempo parcial.

Ustedes forman parte de un pequeño grupo de profesores e investigadores convocados por José Manuel Hermosilla, decano de la Facultad de Agronomía de la Universidad, para proponer soluciones concretas a los problemas de la misma. Los términos de referencia que les fueron entregados proporcionan el conjunto de informaciones que figura a continuación.

En los últimos diez años la matrícula ha disminuido progresivamente, de tal manera que las autoridades de la Universidad han comunicado que, de continuar la tendencia, se verán obligados a cerrar la Facultad de Agronomía en un plazo no mayor de dos años. Adicionalmente, el rector ha informado al decano Hermosilla que en el año 1997 habrá una nueva reducción presupuestal de un 30% que afectará a la universidad, y proporcionalmente a la facultad.

La situación ha generado un ambiente de alarma en la facultad, particularmente entre los docentes e investigadores; los alumnos y el personal de apoyo; los administrativos, en cambio, parecen no haber tomado conciencia de la amenaza.

Por otra parte, una tesis de grado elaborada por un estudiante de ciencias sociales constata que los egresados de la facultad tienen problemas para emplearse, hecho que puede estar asociado, por una parte, a la creciente oferta educativa en materias agrícolas (en el país se han creado 12 facultades de agronomía en los últimos seis años), y a la disminución notoria del número de contrataciones de agrónomos hecha por el Estado, fenómeno que, se prevé, se acentuará.

Adicionalmente, un Informe de Especialistas contratados en el Colegio Nacional de Agrónomos, concluye que, conforme la evolución cualitativa de la producción agrícola y del comercio nacional e internacional del país, así como por la continuada vigencia de la pequeña agricultura nacional, los contenidos del pensum, recientemente actualizado luego de un arduo y costoso proceso que se prolongó por dos años, siguen considerándose irrelevantes y desligados de las necesidades de los empleadores potenciales de los egresados de la facultad.

Asimismo, el informe sostiene que la calidad de la enseñanza impartida es afectada negativamente por ser principalmente lectiva y fragmentada por materias o disciplinas, dificultándose la posibilidad de que los estudiantes integren en la práctica conocimientos interdisciplinarios.

Se une a lo anterior, la constatación de la débil formación pedagógica de numerosos docentes de la facultad y la falta de experiencia productiva y distanciamiento de la investigación de otros. Estos hechos se refuerzan debido a las bajas remuneraciones de los docentes, lo que dificulta exigirles mayor dedicación y perfeccionamiento.

Según el decano Herмосilla, este conjunto de hechos ha contribuido a generar una mala imagen pública de la profesión de agrónomo, hecho que contribuiría a explicar la disminución de la matrícula y a aumentar los notorios problemas de recursos de inversión y operativos disponibles en la facultad.

Por otra parte, es fácil constatar que hay resistencia evidente entre los docentes e investigadores a toda modificación de la situación actual que implique posibles cambios a su condición y "territorio", a lo más, algunos de ellos admiten la necesidad de que otros hagan cambios, pero rechazan hacerlos ellos.

A la información recibida, se agregan los resultados de dos reuniones previas organizadas por el decano con asistencia de docentes e investigadores, que proporcionaron un conjunto de ideas que aparecen sintetizadas en la columna central "Qué hacer" de las páginas 33 y 34 del documento "Síntesis de ideas para modernizar facultades de agronomía de ALC", que se encuentra en poder de ustedes.

A partir del conjunto de información proporcionada, el decano Hermosilla solicitó al grupo **elaborar un programa de trabajo viable**, para un período de un año, que considere la realización de actividades concretas que contribuyan a solucionar cada uno de los problemas arriba descritos y su conjunto, incluida una secuencia articulada de pasos para llevar a la práctica.

*Nota: (Se espera que cada grupo elabore un breve informe que describa y fundamente el programa solicitado, y realice una presentación en plenaria de su trabajo).*



**Esta edición se terminó de imprimir  
en la Sede Central del IICA  
en Coronado, San José, Costa Rica,  
en el mes de abril de 1997,  
con un tiraje de 300 ejemplares.**

THE  
MUSEUM  
OF  
THE  
CITY OF  
NEW YORK  
AND  
THE  
HUNTERIAN SOCIETY



